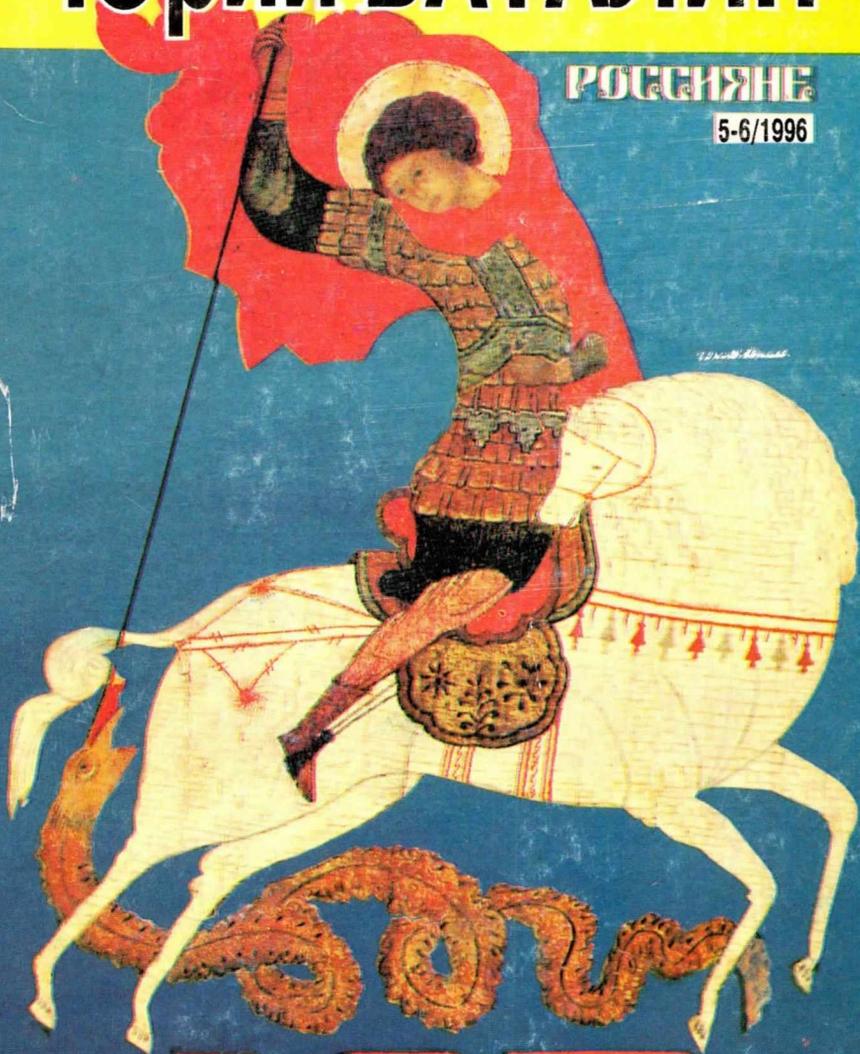


Юрий БАТАЛИН

РОССИЯНЕ

5-6/1996



ЮСП

ДОКУМЕНТАЛЬНЫЙ РОМАН-ХРОНИКА



НЕТ УЗ СВЯТЕЕ ТОВАРИЩЕСТВА! ОТЕЦ ЛЮБИТ СВОЕ ДИТЯ,
МАТЬ ЛЮБИТ СВОЕ ДИТЯ, ДИТЯ ЛЮБИТ ОТЦА И МАТЬ, НО ЭТО
НЕ ТО, БРАТЦЫ: ЛЮБИТ И ЗВЕРЬ СВОЕ ДИТЯ, НО ПОРОДНИТЬСЯ
РОДСТВОМ ПО ДУШЕ, А НЕ ПО КРОВИ, МОЖЕТ ОДИН ТОЛЬКО
ЧЕЛОВЕК.

Н.В.ГОГОЛЬ



РОССИЯНЕ

5-6/1996

**МОЛОДЕЖНЫЙ
ЛИТЕРАТУРНО-
ХУДОЖЕСТВЕННЫЙ
ЖУРНАЛ
РОССИИ**

Выходит с 1977 года

Главный редактор

Владимир ФИРСОВ

Первый заместитель главного редактора

Александр КОВАЛЕВ

Номер выпущен при содействии АОЗТ «Стройтрансгаз».

Телефон / факс: 113-92-49 / 113-92-68

В НОМЕРЕ:

Документальный роман-хроника
«Ю.П.» Юрия Баталина

Содержание:

Вступительное слово	
В.И.Фирсова.....	3
1. Вместо пролога.....	5
2. Восхождение в производи- тели работ.....	6
3. Инженер.....	33
4. Организатор отрасли (1972–1978 годы).....	65
5. Организатор отрасли (1979–1983 годы).....	115
6. Член правительства.....	162
7. Главный строитель страны..	210
8. Академик.....	257

На обложке:

1,4. Георгий Победо- носец.	
2. Москва, Кремль.	
3. Храм Петра и Павла на Прохоровском поле	

Литературная запись *А.Г.Ковалева*
Художественное оформление *В.В.Дунько*
Техническое редактирование *В.П.Кирилловой*

Адрес редакции:
125015, Москва, А-15,
ул. Новодмитровская, 5а

285-88-60 – приемная
главного редактора
285-89-09 – заместитель
главного редактора
285-88-16 – отдел литературы

Сдано в набор 21.10.96. Подписано в печать 21.03.97.
Формат 60х90/16. Бумага офсетная №1. Печать высокая.
Объем 18 печ.л. Доп. тираж 1050 экз. Заказ № 5422.

Отпечатано в типографии 4-го филиала Воениздата.
Тел. 152-25-31, 152-39-11

Вступительное слово

А рукописи, действительно, не горят... Они поступают на стол редактора по каким-то еще не открытым законам. Во всяком случае рукопись документального романа-хроники «Ю. П.», очевидно, не могла не попасть на мой стол. Я восхищался ажурным храмовым комплексом на Прохоровском поле и заочно благодарил людей, которые сделали возможным создание такого чуда архитектуры; я, не являясь «новым русским», отлично понимал, что хиреющая экономика страны кое-как держится на плаву только благодаря нефтегазовому комплексу государства, и был признателен тем, кто его создал; я видел и понимал все то зло, которое несут нынешние власть предержащие, разрушающие некогда великую державу, и был готов снять шляпу перед антиразрушителями, созидателями государства российско-го... И чаемое свершилось: Господь причастил меня к книге подлинного Созидателя и свел меня с одним из выдающихся представителей великого русского народа — Юрием Петровичем Баталиным... Слава тебе, Господи!

Не сразу я осознал значение этой книги: мешало наличие технических и экономических тонкостей и подробностей, трудно было в одночасье уяснить своеобразную композицию рукописи... Но в конце концов скрытое стало явью, и я решил порадовать читателей журнала произведением еще неведомого им жанра — документального романа — хроники.

В книге нет выдуманных героев. Андропов, Брежнев, Горбачев, Долгих, Дымыщ, Ельцин, Рыжков, Байбаков, Кириленко, Кортунов, Лигачев, Травкин, Федоров, Щербина и другие реальные и известные всей стране люди, но описаны они человеком, знавшим их гораздо лучше, чем остальные россияне. Конечно, образы этих людей несут печать субъективности. Однако автор — субъект никогда не отходит от реальных фактов и тем самым дает читателям возможность самим оценивать справедливость авторских оценок. А оценки эти весьма оригинальны... Роман — хроника позволяет проследить основные этапы жизни автора: производитель работ, инженер,

организатор отрасли, член правительства, главный строитель страны, академик, но это — не мемуары отошедшего от дела персонажа, а книга жизни человека, преодолевшего трудно излечимую болезнь и продолжающего великую миссию созидания на родной земле, на нашей российской, русской земле...

Понятно, что редакция «Россиян» выносит на суд читателей лишь журнальный вариант документального романа — хроники, но в данном случае неизбежные издержки могут быть компенсированы, во-первых, благодаря Вашим отзывам, на которые редакция журнала искренне надеется и за которые заранее благодарит читателей, и во-вторых, за счет последующего выпуска романа — хроники отдельной книгой. Я уверен, что книге суждена счастливая судьба, ибо ее автор относится к весьма редкой человеческой породе — породе победителей...

**Главный редактор журнала,
поэт, лауреат Государственной
премии**

В. И. ФИРСОВ



Дорогому
Рейнху Вергесу!
с наилучшими пожеланиями!

Юрий БАТАЛИН

«Ю. П.» *Витальеву*

(документальный роман-хроника)

I. ВМЕСТО ПРОЛОГА

В ряду деяний, достойных человека, написание книги соседствует с воспитанием детей, строительством дома и посадкой дерева. Мы с женой Ниной Николаевной вырастили двух сыновей. Они давно встали на ноги: окончили институты, добились ученых степеней, нашли интересную работу, женились, подарили нам очаровательных внучек... К 1980 г. и только за время работы в нефтегазовом строительстве с моим участием сдано в эксплуатацию около 5 млн. м² жилья, отстроены города Нефтекамск, Нижневартовск, Нефтеюганск, Надым и Урай, получили дальнейшее развитие Сургут и Тюмень... В соответствии с действовавшими в «дорыночной» экономике правилами жилые дома принимались в эксплуатацию с обязательным озеленением, так что имеются основания для зачисления меня в почетные лесово-

ды... Около сотни написанных мной статей, брошюр и книг принесли мне звания профессора и действительного члена Российской инженерной академии... Но эта книга особая — книга жизни... Впервые мне приходится писать о себе. Впервые книга пишется не для закрепления опыта сооружения нефтяных и газовых магистралей и не для доказательства технологических, технических, экономических или социальных новаций...

С большими сомнениями я взялся за ее написание. Будучи человеком действия и созидателем по складу характера и основной профессии, я искал и находил формы самовыражения главным образом в металле, стекле и камне, а не на страницах газет, журналов или книг. Заводы, фабрики, города, трубопроводные системы — в них подлинный Юрий Петрович Баталин или, как меня величали за глаза, Ю. П. Однако события последних лет побудили-таки инженера-строителя взяться за литературное ремесло. С легкой руки недоумков и циников в общественное сознание усиленно внедряется миф о потерянных поколениях семидесяти-, шестидесяти- и даже пятидесятилетних, о бесплодно растроченных жизнях моими друзьями и соратниками. И, как правило, это делается людьми, которые сами ни в чем созидательном замечены не были. Бог им судья! Но мой долг — рассказать о времени, людях и событиях, сопричастных к моей судьбе.

Книга задумана как сплошной монолог с сохранением разговорной манеры автора. В него вкраплены последующие заметки, возникшие при переработке рукописи.

II. ВОСХОЖДЕНИЕ В ПРОИЗВОДИТЕЛИ РАБОТ

1

Как утверждает наш великий соотечественник Л. Н. Гумилев, формирование стереотипа поведения человека начинается еще в утробе матери и в своих основах завершается где-то годика к шести. Отсюда все мы родом из детства. Отсюда же естественен интерес к предкам родителей, к своей родословной... Я, конечно, знал, что отец и мать — уроженцы уральской земли. Но знал также и о том, что родители отца и матери приехали на юг Урала откуда-то с севера. Честно говоря, в молодости, в суете бесконечных дел, не было ни времени, ни жгучего желания, ни возможностей углубиться в свою родословную. В молодости мы все в чем-то Иваны, не помнящие родства! Однако с годами, научившись не разбрасываться по пустякам и достигнув определенного положения в обществе, гарантирующего от хамства архивных чиновников, я обратился «к своим корням». К шестидесяти годам, отыскав конверты писем, отправленных моему деду из деревни Гребешки Вятской губер-

нии, и свидетельство об окончании церковно-приходской школы, выданное старшему брату отца, я выяснил месторождение Баталиных — Котельнический район Кировской области (бывшей Вятской губернии). На мое обращение к руководству области пришел ответ, что такой деревни в Котельническом районе нет. И лишь последующие запросы в конечном счете увенчались успехом: отыскали-таки на одной из самых ветхих карт искомые Гребешки, а рядом — деревни Большие и Малые Баталины. От всех трех деревень сегодня осталось две нежилые развалюхи. Никаких сведений советского периода о жителях деревень не сохранилось.

В царское время к крестьянам относились гораздо гуманнее... В областном архиве сохранились церковно-приходские книги, начиная с XVII века. По ним можно сделать выводы о том, что заселение Вятской губернии осуществлялось под постоянным контролем властей, каждые двадцать лет проводились переписи населения, велись подробные записи по каждой «христианской душе» (количество и составы семей, даты рождения каждого члена семьи, сведения о женитьбе или замужестве и др.). Первые упоминания Баталиных относятся к 1692 году. Записано, что в деревне Гребешки проживало четыре семьи и главой одной из них был Баталин Кузьма Иванович. И пошло — Кузьма, за ним Игнат, потом Зот, Петр, Григорий, снова Петр, Юрий и так далее. В конце XIX века жило в Гребешках пять родных братьев: Мартын, Ермила, Василий, Никанор и Григорий, мой дедушка.

Старший из них, Мартын, занимался отхожим промыслом. Ему посчастливилось, находясь на Урале с геологической партией, открыть золотое месторождение. Вот он и подбил остальных братьев заняться старательством и пойти к нему, как к хозяину, в наемные работники. Вначале они трудились рабочими, а затем, когда дело у Мартына пошло, выбились в горные мастера. Дед мой так и остался до конца жизни горным мастером. На уральских приисках у него родилось трое сыновей и дочь. Мой отец, Петр Григорьевич Баталин 1888 года рождения, был по мужской линии самым младшим. Он до призыва в царскую армию в 1910 г. и после окончания гражданской войны продолжал «семейное дело» — работал в старательской артели. В 1925 г., выбившись в бригадиры, Петр Григорьевич женился, причем весьма оригинальным образом.

Кстати говоря, все Баталины женились довольно поздно — 35—40 лет. Дед и отец, например, покончили с холостяцким положением в 37 лет, взяв в жены двадцатилетних девушек. Другая родовая баталинская черта — многодетность. Правда, в этом отношении мы с отцом «подкачали»: у нас обоих только по двое детей...

По иронии судьбы мой будущий отец выступал в качестве свата к моей будущей матери — Смирновой Ольге Федоровне —

по последовательным поручениям трех своих племянников. И, надо сказать, сватом он оказался крайне неудачливым — три отказа в три года. Зато стороной до него дошли слова Ольги Федоровны о том, что сват добился бы гораздо больших успехов в роли жениха. Сказано — сделано: через месяц они стали мужем и женой.

Семья моей матери переехала на Южный Урал из Пермской губернии. Сколько времени они там жили и где именно, установить, к сожалению, не удалось. И, думаю, уже не удастся...

2

Все мы родом из детства... Родом из детства — значит из семьи. Семейная жизнь моих родителей раскололась в 1938 г. Арест и расстрел отца, осиротив нашу семью, разделил на две неравноценные части мое детство: «до» и «после» одиннадцати лет.

К моменту женитьбы бригадир золотостарателей П. Г. Баталин «не нажил палат каменных». И дело, конечно, не в отсутствии трудолюбия и удачи, столь необходимых старателям. Просто к тому времени верхние золотосодержащие слои земли, где промышляла артель отца, были выработаны едва ли не тремя поколениями старателей, а для разработки богатых золотом глубинных пластов требовалось сооружение шахт с современным промышленным оборудованием, что в условиях господства государственной собственности на средства производства было под силу только самому государству. Впрочем, отец, обладавший довольно упрямым характером, огромной работоспособностью и привычкой к преодолению самых сложных препятствий, видимо, не скоро оставил бы артельскую самостоятельность ради обеспеченности на государственной службе. Но все сомнения разрешил случай... в образе родного брата моей матери — Смирнова Владимира Федоровича. Мы жили тогда в Училинском районе Башкирии в четырех километрах от ближайшего населенного пункта. Жили в отдельном доме «родовым баталинским кланом»: сначала три брата с семьями, а затем, после отъезда семьи старшего брата, в парном братском варианте. Теперь на этом месте крупный комбинат по добыче медной руды, выплавке меди и сопутствующих драгоценных металлов. А тогда маленький домик оглашался криками и плачем разновозрастной баталинской детворы: нас с сестрой и дюжиной двоюродных братьев... Все мы были уроженцами «дома на отшибе». Приезд дяди Володи для нашей семьи являлся настоящим событием. Он служил бухгалтером — должность по тем временам весьма престижная, — и его слово для моих родителей было довольно весомым. Глянул он на наше житье-бытье и ужаснулся: имущества никакого, одежонка ветхая, а у меня, к несчастью, даже смены нижнего белья не

оказалось... Говорят, муж любит жену здоровую, а брат сестру богатую. Вот и изрек в сердцах Владимир Федорович: «Или Петр Григорьевич заканчивает старательские дела и переходит на государственную службу, или я знать его не желаю, и ноги моей больше не будет в этом доме!» Пришлось моему отцу, переступив через свою гордыню, расставаться с артельной вольницей. И пошло-поехало: геологические партии, шахты по добыче золота, драгоценных металлов и шеелитовой руды в различных районах Челябинской области и, наконец, Кочкарский рудник в поселке, а с 1940 г. городе, Пласт. По анкетным канонам превратился мой отец из кустарей в служащие, так как занимал различные руководящие и инженерно-технические должности. Последняя — зам. начальника Кочкарского рудника (сейчас комбината «Кочкарзолото») по рассыпным месторождениям золота. Причинами выдвижения моего отца были не только обширные практические познания, но и командирские навыки. Он приобрел их за тринадцать лет армейской службы: в царской армии дослужился до фельдфебеля, в Красной — до помощника командира полка. Четыре класса церковно-приходской школы — все образование отца — по тем временам с избытком перекрывались богатым практическим опытом, включая опыт работы с людьми.

Несмотря на бытовые трудности, жизнь с отцом — очень счастливое для семьи время... Натуру отца никак не напишешь одной, тем более серой, краской: волевой, вспыльчивый, крутой, но вместе с тем открытый, жизнерадостный, веселый, компанейский человек... У нас в доме постоянно шумели гости, и мы часто ходили или ездили к родственникам или знакомым. Если за столом начинались жалобы на житейские трудности, а надо сказать, большинство наших родственников было склонно к обстоятельному обсуждению их в баталинской компании, отец любил приговаривать: «Горюны вы, горюны, если долго горевать, жизнь недолго прозевать!» Он любил жизнь и искренне считал, что она становится все лучше и веселее... Старательская судьба сделала из него по-настоящему мастерового человека: бондаря, кузнеца, плотника, столяра, шорника... Отец умел катать валенки, точать сапоги, шить одежду... К сожалению, ни у меня, ни у моих сыновей, за исключением отдельных проблесков у старшего, мастеровых качеств не проявилось. А Петр Григорьевич, благодаря им, чувствовал себя в жизни очень уверенно. Отношения между матерью и отцом отличались исключительной теплотой. В результате общая атмосфера в доме славилась доброжелательностью и внимательностью к членам семьи и окружающим. В летнюю пору каждое воскресенье сопровождалось выездом на природу, как тогда было принято, со своим самоваром. Расстилали скатерть и одеяла на траве, раздували самовар, взрослые затевали бесконечные беседы и песни, дети пускались в целодневные игры... Жизнь и мне казалась прекрасной и удивительной!

Безотцовщина — другая жизнь, другая половина детства. Нас выселили из квартиры. Вскоре пришлось покинуть Пласт и переехать в г. Чебаркуль. Заболела туберкулезом моя сестра Руфина, и мать устроилась судомойкой в туберкулезный санаторий. В начале войны на базе санатория был развернут офицерский госпиталь, и Ольгу Федоровну уволили с работы как неблагонадежную. Ей пришлось устраиваться рабочей на золотые прииски, где она и провела восемь долгих лет на подземных работах. К концу войны мать стала часто прихварывать. А осенью 1945 г. в возрасте пятнадцати лет скончалась моя сестра... Другая жизнь!

Отца арестовали в марте 1938 г. До октября, пока он содержался в Челябинской тюрьме, мать носила ему передачи (я это хорошо помню, так как обычно она брала меня с собой), а однажды даже получила весточку от Петра Григорьевича... В октябре передачу не приняли... Ольга Федоровна была энергичным человеком, а убежденность в невиновности отца удесятерила ее энергию. Она, едва умея писать, буквально забросала все инстанции, включая Верховный Совет, запросами о судьбе мужа и отца своих детей. В конце концов пришло два ответа: первый — Баталин Петр Григорьевич сослан в районы Дальнего Севера без права переписки;

второй — он осужден на десять лет без права переписки.

Сегодня расстрельный смысл второго ответа известен каждому грамотному человеку нашей страны. А тогда мы с мамой продолжали верить, что отец непременно вернется. Зная прямоту, горячность и требовательность Петра Григорьевича, мы были убеждены: он стал жертвой доноса со стороны кого-либо из окружающих... В те роковые годы в глубинке весьма широкое распространение получила версия, согласно которой арестовывают исключительно по доносам, их никто толком не проверяет, и люди «пропадают»... Такой человек, как Петр Григорьевич, и впрямь мог кому-нибудь насолить...

После XX съезда КПСС по нашей с матерью просьбе военный трибунал Уральского военного Округа рассмотрел дело моего отца, не обнаружил в его действиях состава преступления и «полностью реабилитировал Баталина Петра Григорьевича, скончавшегося в лагере от болезни почек в 1945 году...» Матери была установлена «хрущевская» пенсия...

Много позже, в 1989 г., мне удалось установить всю правду о судьбе отца. Никакого доносчика не было. По спущенной из НКВД СССР разрядке отца «присоединили» к сфабрикованному делу об эссеро-меньшевистском заговоре... Количество людей (преступников?) в соответствующей группе по Челябинской области было строго определенным, и местные органы, недолго думая, включили в «черный список» самых известных жителей пос. Пласт — руководство Кочкарского рудника. Находившийся уже три месяца в Челябинской тюрьме и также ни в чем не повинный человек вдруг «вспомнил», что он завер-

бывал в эсеро-меньшевистскую группу аж в 1936 г. другого заключенного — Баталина Петра Григорьевича. Дальше — очная ставка, обоюдное «признание» во вредительстве и антисоветской агитации... Восьмого октября 1938 г. тройка ОСО подмахнула приговор, а 16 октября — отца расстреляли. Так что не было ни доноса, ни болезни почек в лагере. Была разнарядка, и не стало моего дорогого отца... Воистину — другая жизнь!

3

...Мы родом из детства и, следовательно, из жизни своего народа, из жизни великого евразийского суперэтноса — народ Союза Советских Социалистических Республик. Величайшая трагедия и величайший подвиг советского народа — Великая Отечественная война — ассоциируется у меня с двуединым чувством: сосущего голода и ни с чем несравнимого ощущения сопричастности к грандиозным событиям. Для меня, подростка, потребности в пище которого постоянно растут в связи с бурным развитием организма, из семьи репрессированного, от которой в страхе отвернулась даже ближайшая родня, голод действительно «не был теткой». Гнетущая мысль о том, придется ли хоть что-нибудь поесть, и когда это счастье может случиться, оставила во мне неизгладимый след. Меня до сих пор коробит в тех случаях, когда наливают лишний половник первого или перекладывают второго блюда. Сам я не могу не съесть всего, что мне положат... Умом понимаю, как вредно переедать, но какой-то выработанный в годы войны рефлекс заставляет чуть ли не вылизывать тарелки. Кстати сказать, с годами я стал отчаянным сладкоежкой: в раннем детстве неверная старательская судьба отца недодала сладостей, а подростком я не видел даже сахара... На втором году войны мать, вытянув из себя все силы, рискнула завести коровенку, а вдвоем с ней мы осилили разбивку огорода. Стало полегче... Но это на юге Урала, в относительно благоприятных природно-климатических условиях Челябинской области, за тысячи километров от линии фронта... А что пережили мои ровесники и ровесницы на оккупированных фашистами территориях в прифронтовой полосе? Понимают ли нынешние подростки, чего стоила наша победа даже тем их предкам, которые были весьма далеки от призывного возраста?

Помнится, мы постоянно следили за тем, как разворачивались события на фронтах. Не только в школе, но и дома висела карта, на которой отмечались изменения линии фронта. Все разговоры велись вокруг боев, сводок Информбюро, слухов, о близкой победе. Казалось, не одни люди, а вся земля и даже воздух над ней напряженно внимают военным вестям. Хорошо помню весенний день, когда освободили Одессу. Я в свои сем-

надцать лет ощутил буквально щенячий восторг. А что со мной было, когда наша армия вышла на границы СССР! Конечно, мы не могли тогда в полной мере оценить все значение битвы под Москвой, Сталинградской или Курской битв... Но и тогда историческая нетленность происходящего с нами, с нашим народом, с нашей Родиной была очевидной. Сопричастность к истории в годы войны умело культивировалась властями: экраны страны заполнили исторические кинофильмы, а десятки исторических книг дополнили впечатление от них. Это были шаги в нужном направлении. Освеженная историческая память советского народа, помноженная на оскорбленное чувство собственного достоинства, существенно повлияла на рост патриотических настроений во всех уголках страны. С точки зрения воспитания моего поколения победоносная Отечественная война, как ничто иное, подняла и укрепила в нас естественное чувство патриотизма, чувство любви к своей многострадальной Родине! И сегодняшние потуги некоторых «властителей дум», почему-то упорно называющих себя демократами, ревизовать историю нашего народа от древних времен и до наших дней, принизить значение исторического подвига советского народа в войне против фашизма и придать слову «патриот» унижительный оттенок я считаю преступными.

Вычитывая эту часть рукописи во время очередной своей хворобы, отыскал крайне любопытное высказывание весьма почитаемого современными западниками и демократами Петра Яковлевича Чаадаева о пророке Моисее: «Без сомнения, он был патриотом: да и как может не быть им великая душа, какова бы ни была ее миссия на земле!»

4

...Мы родом из детства, которое завершается в школе, в этой крайне сложной и хрупкой системе связей и взаимоотношений между учениками, между учениками и преподавателями, между преподавателями и т. д. Благодаря положению отца, первые четыре года учебы прошли в лучшей в Пластове образцовой начальной школе, и по той же, но сменившей «цвет времени», причине я дважды из нее исключался, «заслужил» у одноклассников кличку «враг народа», постоянно дрался с ними за столь «лестное» мнение о своей, и без того задавленной горем, особе... Вопреки известному выражению А. Т. Твардовского, в школах тех лет сыновья, конечно же, отвечали за отцов... и, порой, кулаками. Дальше — переезд в Чебаркуль и учеба в Непряхинской средней школе. К тринадцати годам я уже в полной мере осознал сложность жизни без отца, поэтому старался учиться изо всех сил. По крайней мере в 5—9 классах троек у меня не было, и я считался одним из лучших учеников.

После девятого класса моя жизнь едва не вошла в крутой вираж: сначала я проучился месяц в Канской истребительной школе (г. Кустанай), из которой курсантов из Челябинской области РСФСР отчислили в связи с созданием Казахстанского республиканского министерства обороны, а затем попытался поступить в военное училище, но принят не был, как говорится, «по анкетным данным». Десятый класс в Непряхинской средней школе почему-то долго не открывали, и я после долгих раздумий подался на двухгодичное отделение (для имеющих девятиклассное образование) Миасского горного техникума. Но в конце ноября судьба уготовила мне новое испытание: во время очередной воскресной поездки домой, а ездили мы в товарных поездах, я, пытаясь вскочить в вагон на ходу, угодил под поезд. В Миасской городской больнице определили диагноз: перелом бедра, трещина кости и вывих голени... Через три месяца, ковыляя на костылях, я догонял в учебе учеников открытого к тому времени 10 класса Непряхинской школы. Меня зачислили в него в порядке исключения как хорошего ученика... Безнадзорность, голод, холод и прочие атрибуты военной поры не очень-то способствовали общей успеваемости в нашей школе. Только восемь из пятнадцати моих одноклассников получили аттестат зрелости, а из восьми отличных экзаменационных оценок семь украсили мой аттестат.

Если верить Л. Н. Гумилеву, а у меня, исходя из собственного опыта, нет оснований не доверять его выводам, мне в известной степени повезло: моя личность сформировалась до ареста отца, в условиях полной, относительно благополучной и счастливой семьи... Сформированный в детские годы стереотип поведения позволил выдержать испытания, выпавшие на долю семьи Петра Григорьевича Баталина и на мои тогда еще не окрепшие плечи...

5

Вот и окончена школа... Настала пора сделать выбор жизненного пути. Жизненная логика, казалось бы, вовсе не оставляла никакого выбора: здоровье матери было порядком подорвано непосильным трудом, жизнь сестры медленно, но верно угасала, в старших классах я в общей сложности полтора года подрабатывал на золотом прииске... А тут еще и директор прииска, на котором работала мать и подрабатывал я, пригласив к себе (а для вчерашнего школяра это, конечно же, являлось огромным событием), предложил остаться работать на прииске и посулил при первой же оказии направить на курсы горных мастеров... Логика диктовала: оставаться с матерью и, по возможности, облегчить ее жизнь. Но у Ольги Федоровны была другая логика... В маленьком городке с клеймом «сын

врага народа» ее Юрию «ходу не дадут», а, судя по истории с поступлением в военное училище, и в армии его ждет та же участь... Кроме того, в той единственной, чудом дошедшей до нас записке Петра Григорьевича из Челябинской тюрьмы сохранился своеобразный завет отца: «Леля, учи детей». Младшую дочь, ненаглядную Руфу, мать не уберегла... Одна надежда на сына... И Ольга Федоровна, настоящая русская и, следовательно, по моему глубокому убеждению, святая женщина разрешила все сомнения: «Уезжай, сынок, и, как ни трудно мне будет, учись!» Характер!

Свердловск... Уральский политехнический институт им. С. М. Кирова, строительный факультет... За 260 лет существования высшего образования в России внешняя сторона студенческой жизни изменилась незначительно: лекции, семинары, лабораторные занятия, экзамены, зачеты... Поэтому имеет смысл кратко остановиться лишь на особенностях тогдашнего обучения в институте. Во-первых, поскольку высшее образование в 40—50-х годах было редкостью, постольку редкой самоотдачей отличались и преподаватели, и студенты. Мы, студенты, с первого дня обучения усердно «грызли гранит науки» и никогда не жаловались на большие зубы. Уже на первом курсе я «заразился» мечтой строить красивые и благоустроенные жилища дома и потому избрал соответствующую специальность — «промышленное и гражданское строительство» или «ПГС». Во-вторых, типичный студент тех лет — вечно голодное и весьма плохо одетое существо. Особенно тяжело нам было до отмены карточной системы. Пайки в 500 граммов сырого хлеба явно не хватало. Поэтому практически все время, пока я учился, приходилось подрабатывать. Занимались погрузочно-разгрузочными работами. Сначала, до обретения необходимого опыта, грузили-разгружали все, что подвернется под руку, а затем, поумнев, пристроились едва ли не штатными грузчиками на овощную базу. Для подобного прорыва, а устроиться грузчиком на овощную базу студентам первых курсов в одиночку было практически невозможно, мы организовали свою постоянную бригаду, которую, до сих пор вспоминаю об этом с законной гордостью, доверили возглавить мне. Работали ежедневно в ночное время, без выходных и без отрыва от учебы. Вместо оплаты позволялось есть разгружаемые продукты: яблоки, арбузы, морковь, капусту... Разрешалось также в аналогичных целях использовать и другие складские запасы. Везением считалось, например, разгрузка джема в бочках... Хлеб с джемом — лучшая пища студенческих богов! В счет зарплаты нам «выдавали» также по 2 кг урюка на каждого грузчика. Тут же снаряжали гонца на базар, и он, продав дорогой урюк, закупал менее экзотические, но такие необходимые нам продукты — хлеб, картошка, сало... Вспоминается недолгая, к сожалению, работа на рыбной базе. Рабочие дни в студенчестве, не в пример аналогичным дням в годы «застоя», воспринимаются как счастливые. Однажды вместо

рыбы нам всучили большую бутылку рыбьего жира (где-то литров на 8—10). Вопреки нашим первоначальным опасениям, завтрак в две столовые ложки рыбьего жира на четыре месяца избавил нас от постоянного утреннего голода. В-третьих, студентов моих лет отличала необычайная дружеская спайка. Наша группа, например, представляется мне подлинным товариществом. (Конечно, по Н. В. Гоголю, а не чудом псевдореформаторства — «товариществом с ограниченной ответственностью».) Наша ответственность друг за друга была ничем не ограниченной. Товарищеская взаимопомощь сопровождала нас не только в учебе или совместном добывании хлеба насущного, но и в спорте (я занимался гимнастикой, легкой атлетикой, стрельбой), и в недолгие часы отдыха. Светлые воспоминания остались от совместных походов в оперный и драматический театры, знаменитый Свердловский театр музыкальной комедии, кинотеатры, музеи, на выставки... А как весело мы справляли праздники и дни рождения с обязательными и неподражаемыми уральскими пельменями!

Для меня, парнишки из глубинки, прошедшего всю прежнюю жизнь в рабочих поселках при приисках, деревне и небольших районных центрах, студенческие годы в крупном культурном центре России и Урала — Свердловске — это период первого приобщения к искусству в его книжных формах. Что ж, лучше поздно, чем никогда!

6

Без малого полвека тому назад, будучи дипломированным инженером-строителем, я начал свое восхождение к постижению искусства производителя работ. Было это в г. Кумертау, в моей родной Башкирии. Министерство угольной промышленности пыталось тогда улучшить обеспечение топливом сельских районов Башкирии за счет добычи местных запасов бурого угля и их последующей переработки в брикеты... «Нефтяная республика» нуждалась в... топливе. Кстати, чисто российская болезнь «сапожника без сапог» не излечена и доныне; газоновые Тюменская и Оренбургская области, например, газифицированы едва ли на треть...

А тогда проектировали практически заново отстроить город Кумертау, создать разрез, ТЭЦ, обустроить объекты инфраструктуры... Естественно, Башкирии отводилось одно из основных мест в строительной программе страны. В дальнейшем программу скорректировали, взяв курс на развитие нефтеперерабатывающих мощностей, что еще больше подняло роль строительного комплекса в республике...

Перед участком, на который я был направлен, ставились гораздо более скромные задачи — сооружение автобазы, базы материально-технического обеспечения, базы механизации, ав-

тотранспортной конторы, завода по ремонту горно-транспортного оборудования... Моим начальником оказался Иван Яковлевич Петров, ворчливый, въедливый и довольно занудливый человек, но знающий, как говорится, «матерый» работник. Образование у него — семь классов и школа десятников. Мой диплом раздражал начальника участка как красная тряпка быка: Иван Яковлевич видел во мне не только «конкурента», но и будущее начальство... А «начальство» не умело закрывать наряды, формировать заявки, составлять сметы работ... Вот и болталось «оно» какое-то время на побегушках у «всемогущего» Петрова.

Думается, в моем первоначальном «щенячьем положении», а мне частенько приходилось выслушивать многоминутные выговоры от «строительного волкодава» за огрехи в своей деятельности, не только моя вина. Необходима целенаправленная подготовка организаторов производства в вузах с обязательными профотбором или тестированием на наличие организаторских способностей, углубленным изучением основ психологии человека и социальной психологии для облегчения работы с людьми, годичной производственной практикой после усвоения всех институтских дисциплин, но до получения дипломов, и т. д. Особое место на практических занятиях в стенах вузов должно отводиться моделированию ситуаций, характерных для реальной производственной деятельности, с обязательным заполнением всей необходимой для этого документации...

Как это часто бывало в моей жизни, положение выправил случай. Заболел нормировщик, и, видимо, для демонстрации моей полной несостоятельности Иван Яковлевич поставил меня на его место. Случилось иное: за семь месяцев я основательно освоил специальность нормировщика труда и разобрался со всей системой организации труда и заработной платы в строительной организации. Надо сказать, после случая с нормировщиком Петров стал относиться ко мне по-иному, и в его ворчании послышались уважительные нотки. Следующую мою «передвижку» он, как я теперь понимаю, совершил для моего же блага уже сознательно. Я стал хоздесятиком, отвечающим за завоз материалов на строительную площадку и потому обеспечивающим взаимосвязи участка с отделом материально-технического снабжения строительного управления и автотранспортными предприятиями. В результате я к навыкам взаимодействия с отделом труда и заработной платы нашего строительного управления добавил опыт взаимодействия с двумя другими ведущими отделами — производственно-техническим и материально-технического снабжения. Естественно, налаженные контакты значительно облегчили мне жизнь в должности начальника участка по сравнению с не прошедшими «школы Петрова» коллегами... Спасибо Вам, Иван Яковлевич, за Вашу ворчливую науку!

В сокращенном варианте производитель работ пишется и произносится весьма двусмысленно — «прораб». Если представить способ производства в образе некоего вещества, то участок можно сравнить с молекулой, т. е. наименьшей частицей вещества, обладающей всеми его свойствами. Именно на уровне участка систематизируются все элементы способа производства: предметы труда, орудия и средства труда, работники, производственные отношения между ними... Именно на уровне участка оформляется цель строительства — ввод в действие производственных мощностей и объектов... И с этой точки зрения прораб, деятельность которого восходит к образованию и развитию системы «строительный участок», включающей материалы, детали, конструкции, строительные машины и механизмы, инженерно-технических работников и рабочих, путем налаживания связей и взаимоотношений между элементами системы, играет весьма существенную роль в создании строительной продукции. И поскольку в основе отладки взаимоотношений в системе «строительный участок» лежит учет экономических, социально-психологических и правовых интересов работников участка, постольку прораб — это не только руководитель и воспитатель коллектива участка, но и первостроитель коллективов более крупных систем, в которые входит участок, — «строительное управление» и «трест».

В «Воспоминаниях и размышлениях» маршала Г. К. Жукова содержится пассаж: высокая оценка роли унтерофицерского состава в царской армии в обучении новобранцев военному делу (т. е. в единении их в систему с оружием, техникой, лошадьми и т. д.) и воспитании в низовых армейских подразделениях традиций коллективизма и товарищеской взаимовыручки... В этом смысле роль производителя работ или прораба идентична роли унтерофицеров. Естественно, с той существенной поправкой, что прораб — это создатель, а не разрушитель...

Но при сокращении слово «производитель» очень напоминает приставку «про». Тогда в соответствии с толковыми словарями производитель работ превращается в сторонника то ли рабов, то ли рабства... И здесь возникает ассоциация со второй, «оборотной стороной медали» послевоенного прорабства, пройти мимо которой после выхода в свет «Архипелага ГУЛАГ» А. И. Солженицина невозможно.

Мой личный опыт работы с заключенными ограничивается двумя годами. И пришелся он, по известному «закону бутерброда», на самое начало трудовой деятельности. С «политзаключенными», к которым я по известным жизненным обстоятельствам не мог относиться как к «врагам народа», никаких проблем не было: среди них оказалось много хороших специалистов, и, видимо, вследствие более сносных условий содержания в Башкирских лагерях по сравнению с условиями других остро-

вов архипелага ГУЛАГ, «посещенных» ими, от работы никогда не отлынивали. «Указники» (по Указу о мелких хищениях 1948 г.), составлявшие у нас больше половины всех заключенных, относились к работе еще лучше. Собственно, к уголовникам относить этих людей не было никаких оснований, а тем более заключать их в тюрьмы или лагеря. Как правило, у «указников» были семьи. Часть их заработка откладывалась на сберкнижки, а потому, заботясь о своем будущем и будущем своих семей, представители этой категории «спецконтингента» стремились заработать как можно больше... Настоящие уголовники — статья особая... В подавляющей своей массе работать они не хотели и не умели, зато «качать права» выучились мастерски. Позднее равных им «цицеронов от борьбы за социальную справедливость» я лично не встречал, хотя нечто похожее наблюдал на экране телевизора в ходе предвыборных кампаний...

Естественно, без стычек с уголовниками не обошлось. Один из таких случаев запомнился очень хорошо. Я работал тогда уже начальником участка — старшим прорабом, под моим началом было 250 рабочих-заключенных... Тут моему участку и «подфартило»: при очередной смене заключенных прислали несколько бригад уголовников, хотя раньше они поступали к нам, как правило, «россыпью», в составе сводных бригад... Бригадиром одной из «уголовных» бригад был рецидивист с тридцатилетним стажем, «широкий украинец» с габаритами гоголевского Тараса Бульбы — некто Дохненко. Я закрыл его бригаде наряды в строгом соответствии с расценками и выполненными объемами работ. Получилось в три раза меньше, чем по лагерным нормам. По лагерным же правилам их ожидали неприятности и, возможно, заключение в карцер... Но, с другой стороны, приписывать им объемы или завышать расценки — означало сокращать заработок остальным и, кстати, хорошо работавшим бригадам... Здесь уместно дать оценку едва ли не одическим строкам, в которых в «Архипелаге ГУЛАГ» воспеваются приписки: в полемическом запале обличения «сталинщины» Александр Исаевич явно переусердствовал, так как при действовавшем в те времена порядке планирования абсолютных размеров фонда заработной платы приписки объемов зэкам всегда осуществлялись за счет своих же товарищей по несчастью... Уголовники же были большими мастаками въезжать на чужих хребтах в лагерные столовые, магазины и буфеты... А тут: на своих, да в карцер! Разъяренный от такой перспективы и, видимо, изрядно хвативший «чифия» Дохненко ворвался в мою крошечную «прорабскую» с толстым стальным прутом в руке и четыремя амбалами-телохранителями... И понеслось бурное «качание прав» под мерный и громкий стук тяжелого прута по моему ветхому столу... Никакие доводы ни на Дохненко, ни на его спутников, ни, к сожалению, на частоту и силу ударов прутком не производили даже малейшего

впечатления. Поскольку из-за размеров моих «гостей» никто физически не мог прийти ко мне на помощь, а стальной прут ударял все ближе и ближе от моей головы, я, после часа борьбы, сделал вид, что согласился с «весомыми» доводами моих оппонентов. Составил и подписал наряд на искомую сумму, но сделал при этом такое описание объемов работ, которое не оставляло сомнений в моем умственном нездоровьи. Кое-как выпроводив своих уголовных работничков и поспешив к руководству треста до приезда машины скорой психиатрической помощи, я в тот же день добился снятия «уголовных» бригад с объектов участка... Жизнь заставляла хитрить, хотя никаких дивидендов ни Дохненко со товарищи, ни его соратники от подобных акций не получали...

Из собственно производственных дел начала прорабской деятельности неизгладимое впечатление оставили известные каждому строителю мучения со сдачей в эксплуатацию первых объектов... Отношения прораба к построенным им объектам сродни отношению матери к новорожденному ребенку: любой намек на недостатки отдается в сердце и вызывает бурю протеста... Автобаза, ремонтная база, база механизации и база снабжения — первые «дети» прораба Баталина... А вот стать их заботливым «отцом» мне помог эрудит, классный специалист, опытейший строитель и прекрасной души человек, главный инженер нашего управления Анатолий Валентинович Соколов, сменивший Петрова на «посту» моего наставника. Так что моя начальная прорабская школа — это, по существу, школа Соколова...

7

В руководстве нашего треста «Башуглеремстрой» собрались очень интересные и самобытные люди. Управляющий трестом Леонид Иванович Маслов — человек без специального образования, но прирожденный крупный организатор, весьма жесткий и требовательный. Когда на новую стройку съезжается народ из разных мест, еще нет спаянных коллективов, взаимопонимания, особенно нужны целеустремленные руководители с крепкими нервами и блестящими организаторскими способностями. Без жесткой дисциплины и порядка ничего путного создать нельзя. А трест «Башуглеремстрой» к маленьким не отнесешь — до 14 тысяч человек работающих. Вели разнохарактерные стройки, горные работы, строительство угольного разреза и много иных технически сложных объектов. Несомненной удачей для меня и других работников треста явилось то, что создавал, формировал трест, его руководящий состав, и каждое строительное управление такой, как сегодня принято выражаться, диктатор, как Леонид Иванович Маслов.

Кстати, мы, молодые специалисты, очень любили его. Он часто встречался с нами, старался нас подбодрить, помочь дельными советами... Любили мы и рассказы о его прошлой работе. К примеру, сразу после войны он занимал должность начальника комбината «Челябинскуголь». Своенравный, резкий и с обостренным чувством собственного достоинства руководитель не мог обойтись без конфликтов с начальством. В результате одного из них Маслова сняли с должности и предложили статью, если не ошибаюсь, начальником шахты... Он наотрез отказался. И снова, как и в молодые годы, уселся за рычаги экскаватора... Но поскольку навыки машиниста за долгие годы сидения в кресле руководителя частично утратил, то вначале пошел в помощники машиниста. В течение двух-трех месяцев, проработав помощником и восстановив навыки, поднялся до машиниста экскаватора на отгрузке угля потребителям... На таких видах работ все экскаваторщики довольно высокого класса, но из-за того, что Маслов пользовался заслуженным уважением у всех работников комбината, диспетчеры открыли ему «зеленую улицу»... Проходит еще полгода, и Леонид Иванович выходит на первое место по выработке и начинает уходить от преследователей... А на комбинате в целом все идет к развалу... Прошло месяцев десять или около года, вызывают Маслова в обком партии и передают личную просьбу министра вновь возглавить комбинат...

Другие и уже чисто инженерные навыки молодые специалисты приобретали под руководством главного инженера треста Владимира Демьяновича Яремы... Он не жалел времени для проверки наших инженерных расчетов, поисков оптимальных технических решений, совместного составления сетевых графиков... Высококласный инженер Ярема выделялся «пикквиковской» округлостью и воистину ледяным спокойствием в экстремальных ситуациях.

Вот характерный пример... Приезжает как-то первый заместитель министра угольной промышленности (по-моему — Аника) для очередного разгона в связи с отставанием от графиков производства работ и проводит соответствующее совещание или, как бы это помягче выразиться, раздачу... оплеух... Ярема докладывает по заранее подготовленным тезисам. Аника прерывает и начинает материться... Когда «начальство» начинает ругаться, Ярема — раз пальцем в ту строчку, на которой остановился, и молчит... Заместитель министра поругается и иссякнет... Только наступит пауза, Владимир Демьянович продолжает дальше... Так повторялось раза три или четыре... В конце концов заместитель министра такое поведение взбесило, он подскочил, выхватил, буквально вырвал тезисы, бросил на пол и начал топтать рассыпанные листы ногами. Кричал: «Что ты тут по бумажкам докладываешь, сукин сын, так давай!» Эта ситуация, как мне представляется, достаточно доходчиво характеризует нравы того периода. Но главное — из нее я извлек для себя важный

практический вывод. Если где-то в дальнейшем докладывал, то чтобы не сбиться, также готовил тезисы. Тебя начинают прерывать, а ты — пальцем в строчку, чтобы не поддаваться соблазну, не начать «отвечать». Если начнешь отвечать, реагировать на ту или иную реплику или фразу, то обязательно собьешься, и ничего путного из твоего доклада не выйдет.

Пробыв в прорабах примерно с год, я окончательно освоился в тресте, почувствовал себя гораздо уверенней в жизни, женился... В постоянном общении со своими сверстниками, молодыми специалистами, жизнь обретала необходимую полноту... Нас, молодежи, было человек шесть, а с семьями набиралось до двух полных составов волейбольных команд. Каждое воскресенье обязательно у кого-нибудь собиравлись. Летом уезжали на реку Белая, она была в 18 километрах от нас, или в лес по ягоды... И сегодня с теми семьями молодых специалистов, с которыми сдружились в Кумертау, мы с женой продолжаем общаться. Правда, многих уже нет в живых...

8

Крутой поворот в моем восхождении в производители работ связан с сооружением в Кумертау тепловой электрической станции (ТЭЦ). Меня назначили начальником участка строительства основных объектов: главного корпуса, щита управления, распределительных устройств... Для двадцатичетырехлетнего инженера ТЭЦ являлась предельно технически сложным сооружением, в ее создании использовались в тысячу раз больше наименований материалов, деталей и конструкций и в десятки раз больше машин и механизмов, чем на предыдущих объектах, под мое начало попадало девятьсот человек... Но главные трудности были связаны с тем, что мне впервые приходилось практически с нуля начинать формирование коллектива участка, впервые с нулевой отметки создавать и развивать целостную систему «строительный участок»...

Министерство энергетики от совместного строительства ТЭЦ отказалось, и нашему «угольному» министерству пришлось сооружать специфический энергетический объект собственными силами. От услуг заключенных министерство отказалось само: использование «спецконтингента» на строительстве технически сложных объектов чревато порчей оборудования и, прежде всего, наиболее сложной и дорогой его части — технологической. В наследство от заключенных мне достались наполовину вырытый котлован и несколько незавершенных строительством фундаментов...

Рабочих рук катастрофически не хватало. А тут как раз началась кампания по освобождению заключенных. Началась их вербовка на стройки или, как это потом называлось, организованный набор (оргнабор) рабочих кадров. А тогда мы гово-

рили «вербовка», «завербованные». Народ попался самый разнообразный. Сделать из этого пестрого люда квалифицированных строителей довольно сложно. В основном применялась бригадная форма обучения непосредственно на производстве. Первоначально стройка шла плохо, пришлось расхлебывать сотни различных неприятностей, получить десятки выговоров и нахлобучек от руководства управления, треста и министерских чиновников.

Кстати, это был известный 52-й год. Во второй половине 52-го года снова начались процессы, похожие на процессы 37—38-го годов. В стране проходила широкомасштабная кампания, но проводилась она более хитро, чем раньше. В 52-м бурно развернулась деятельность КРУ Минфина СССР — контрольно-ревизионного управления. По доносам, а их иначе не назовешь, КРУ проходили многие процессы, в основном страдали политически неблагонадежные или вызывавшие сомнения в благонадежности люди. Хотя все подавалось под маркой различных нарушений — несоблюдения финансовой дисциплины, хищений собственности, перерасходов, порчи и т. п.

В начале 53-го года, незадолго перед смертью Сталина, приехал заместитель начальника Главуралшахтостроя Федотов. Он проводил совещание, на котором я отчитывался за выполнение графиков. Когда проходят такие отчеты, все стараются свалить вину друг на друга... Строительство ТЭЦ к тому времени уже уверенно продвигалось, были привлечены многие специализированные монтажные организации, которым надо было предоставить фронт работ — построить фундамент, сдать помещение под монтаж электрооборудования и т. д. Постоянно предъявлялись какие-то претензии друг к другу, часто приходили организационные неувязки. И вот я отчитываюсь, докладываю, объясняю, оправдываюсь. Федотов начинает возбуждаться, предъявляет ко мне нелепые претензии. Я начинаю возражать. Постепенно оба переходим на «высокие ноты», а затем, по инициативе старшего по должности, опускаемся до взаимных оскорблений... Наконец, он вскочил, круто выматерился и замолчал. Наступила тишина. И вдруг абсолютно спокойным тоном высококвалифицированный министерский чиновник поставил точку: «Ну, здесь все ясно, яблочко от яблони недалеко падает... Я думаю, что по тебе давно Соловки плачут...» Плюнув, я поспешил покинуть общество самодетельного прокурора...

Вскоре, и я думаю далеко неслучайно, заявился другой представитель прокурорского хобби в образе секретаря городского комитета комсомола... Идем, он то и дело какие-то претензии предъявляет, а на строительстве ТЭЦ, особенно в разгар стройки, непосвященному человеку чудится что-то вроде последствий бомбежки. Кто-то что-то тащит, кто-то варит, кто-то возится с арматурой, кто-то из досок мастерит опалубку... Шум,

стук, грохот, матерщина... В общем — безобразия! Секретарь, сам горняк, начинает мне за безобразия выговаривать — раз, два, три... Дальше — больше. Возник спор, и в конечном счете произошла серьезная стычка, в конце которой я превратился... в заику. Как ни старался, без заикания не мог выдать из себя ни одной фразы. Мы работали тогда практически сутками, и от переутомления, усиленного стычкой с «вождем городского комсомола», со мной случился нервный срыв. Но «вождю» этого было мало, и вечером того же дня меня вытащили на бюро горкома комсомола. Там выяснилось, что я безобразно работаю, не выполняю графиков строительства, чуть ли не нарочно веду дело к развалу, поэтому мне нет места в комсомоле... Бюро принимает соответствующее решение, а бедный заика даже и не пытался оправдаться... Укатали сивку крутые горки! Укатали... До утра...

Утром я пошел к парторгу ЦК партии, был такой институт партийных организаторов Центрального комитета на крупнейших предприятиях и стройках с весьма широкими полномочиями, которому уже членораздельно изложил суть моих взаимоотношений с горкомом комсомола. Парторг оказался разумным человеком и взялся разрешить «дело комсомольца Баталина» без крови исключения... Что, надо сказать, и исполнил...

Стройка вступила в заключительную фазу... Специальным решением ВЦСПС нам был установлен десятичасовой рабочий день. Работали мы по непрерывному графику — у каждого свой выходной день. Первая смена заступала в 7 часов, и я к этому часу должен был быть на объекте. Вечером, как правило, не ранее девяти часов, начинались планерки. Эти планерки шли два-три часа. Я где-то к 12-ти ночи заканчивал работу, а в шесть утра надо было вставать. Спал часов по пять на протяжении многих месяцев. Выходной у меня выпал на вторник. Но во вторник в 11 утра, а самое позднее в 12 часов дня, обязательно за мной приезжали: то на участке не ладилось, то какому-либо начальнику без меня нельзя было обойтись... Надо отдать должное министерству — там было принято и реализовано решение направить к нам несколько квалифицированных бригад с подмосковных, украинских и других «угольных» строек... На строительстве ТЭЦ нам удалось задействовать две новации. Во-первых, перейти от малочисленных узкоспециализированных бригад, ориентированных на выполнение отдельных работ, к крупным комплексным бригадам конечной продукции, позволяющим направить интересы рабочих на главную цель строительного производства — ввод в действие производственных мощностей и объектов. Такие бригады стимулировались либо за сооружение объекта в целом, либо за завершение крупного комплекса работ. Во-вторых, в масштабе участка удалось разрешить самую большую проблему строительства тех лет — проблему нехватки цемента. Установив прямо на строительной площадке шаровую мельницу, мы стали применять обедняющие

(уменьшающие прочность) добавки (перемолотые угольные шлаки, золу и песок), которые при перемешивании с цементом, сохраняя прочность смеси в пределах нормативов, давали удвоение общей массы цемента. Иными словами, брали тонну цемента, мололи с песком, золой и шлаком и получали две тонны вяжущего нормативной прочности. Понятно, что имея на руках «цементную валюту», участок в дальнейшем никогда не знал затруднений с другими материалами (кирпич, пиломатериалы, рубероид и т. д.). На той же «цементной» основе на участке были организованы производства шлакоблоков и деталей и конструкций из монолитного бетона... Проявившаяся в период прорабства на строительстве ТЭЦ предприимчивость однажды спасла меня от тюрьмы... Мы монтировали тогда колонны основного корпуса. Завершили восемь осей колонн, связав их между собой и временно закрепив проволочными оттяжками... И вот перед майскими праздниками 53-го года кто-то на тракторе проехал, потянул за одну растяжку, она на гусеницу накрутилась, и все восемь рядов колонн повалились. Вспыхнул страшный скандал! Чуть ли не взвод работников прокуратуры и органов внутренних дел слетелся как пчелы на мед... Взвод «медоносов» дружно доложил по командам о том, что имела место диверсия. Время «сталинских наркомов» еще не прошло, и от поспешно образованной министерской комиссии ничего хорошего ждать не приходилось. Ее ждали после дня Победы... А за промежуток между майскими праздниками все восемь рядов колонн были восстановлены и еще два ряда смонтировано дополнительно. В первый раз колонны монтировались четыре месяца, а во второй — в четырнадцать раз быстрее! Огромный энтузиазм рабочих и хорошая организация дела обеспечили успех монтажных работ... Вот на что способны русские люди в экстремальных ситуациях! Когда комиссия добралась, наконец, до места «преступления», все «было в ажуре». Министерские чиновники не поверили своим глазам...

1953 год — год смерти И. В. Сталина — стал поворотным в истории моей страны, моего народа и, естественно, в истории моей жизни и жизни моей семьи... У меня хватало ума и было накоплено достаточно фактических материалов для того, чтобы осознавать, какой конец мне и моей семье уготован в случае очередной активизации сталинской войны против собственного народа... Но у меня не было ни необходимых знаний, ни свободного времени для осмысления масштабов содеянного с моей страной и моим народом... Все мои друзья искренне переживали смерть Сталина, считали ее большим несчастьем для страны и кануном тяжелых испытаний для советского народа... По известным причинам, я мог разделять их настроения лишь частично... Но точно помню, что разделял...

В фильме Григория Чухрая «Чистое небо» «изменение цвета времени» в стране после смерти И. В. Сталина показано в виде весеннего вскрытия реки и постепенно ускоряющегося ледохода... Нечто подобное случилось и в моей судьбе: в 1954 году первый секретарь кумертауского горкома партии Толмачев довольно неожиданно для меня предложил вступить в КПСС, в 1956 году меня назначили главным инженером объединенного управления нашего треста, а в 1957 году — наградили первым орденом — «Знак почета»... Оставалось, вслед за обаятельным мошенником, воспетым Ильей Ильфом и Евгением Петровым, воскликнуть: «Лед тронулся, господа присяжные заседатели!»

Но восклицать было некогда, так как мое восхождение в прорабы продолжалось... Как, впрочем, была продолжена и работа по организации комплексных бригад конечной продукции: оптимизировался количественный и качественный состав бригад по видам и комплексам работ, формировались коллективы по сооружению отдельных объектов в целом, создавалась система стимулов, ориентирующая на конечные результаты строительного производства... Была, в частности, апробирована форма оплаты труда по единому наряду на объект и комплекс работ... Совместно с начальником управления Владимиром Ивановичем Макаровым, а затем со сменившим его Палеем Семеном Марковичем, моим близким другом, мы начали внедрять элементы низового хозяйственного расчета в деятельность бригад... Речь шла о том, чтобы направлять часть экономии материальных ресурсов на стимулирование рабочих, обеспечивших эту экономию. Новую по тем временам систему премирования за экономию материальных ресурсов мы апробировали в 1955 г. при сооружении водонасосной станции. В едином наряде на строительство станции было заложено 10 процентов от суммы расчетной экономии материалов. Результаты превзошли все ожидания: объект был сдан за 1 год вместо 1,5 лет по нормативу, а экономия от снижения себестоимости в 2 раза превысила плановые накопления. Конечно, наши действия были незаконными, и, по идее, мы должны были нести ответственность за «приписанные» рабочим несколько тысяч рублей. Но мы шли на риск, поскольку были уверены в эффективности распространения элементов хозяйственного расчета на деятельность бригад для народного хозяйства страны в целом. В должности главного инженера управления я чувствовал себя достаточно комфортно: в коллективе меня признали, с начальником управления Палеем мы дружили семьями, руководство треста считало меня перспективным специалистом, жилищно-бытовые условия после пяти лет полустуденческого существования в общежитии стали напоминать человеческие... Но «лед тронулся», и меня назначили главным инженером треста «Башуглеразрезстрой». В новом качестве мне довелось завершать обустройство

угольного разреза, строительство ТЭЦ брикетной фабрики и города Кумертау. Интересная работа и счастливая пора в моей жизни! Но «лед опять тронулся», и меня отправили на новое место работы — во вновь формируемый трест...

10

На Севере — Северо-Западе Башкирии, рядом с известным Арланским месторождением нефти и по соседству с проектируемым к строительству городом Нефтекамск (он образован в 1963 году), было определено место дислокации треста «Башнефтепромстрой», в котором я проработал шесть с половиной незабываемых лет своей жизни. Природа щедро одарила этот край башкирской земли: берег тогда еще незамутненной Камы неподалеку от слияния ее с рекой Белой, между почти девственными смешанными лесами и бескрайними сельскохозяйственными угодьями... Бездонное синее небо, серебристо-голубая гладь реки, трепещущая зелень лесов, переливающаяся всеми оттенками зеленого цвета — от иссиня-зеленого до салатového, колышущееся море янтарно-желтых хлебов и над всем этим многоцветьем ярко-рыжее солнце, поливающее землю своим золотым дождем... Живописность этих мест сочеталась с изобилием: башкирские почвы славились урожаями зерновых, в районе успешно развивались мясо-молочное скотоводство и мясо-шерстное овцеводство, республика по праву гордилась местными птицеводами и пчеловодами... К тому же нам «улыбались» рыбалка, охота, сбор грибов и ягод... Следует отметить и еще три благоприятных для становления и развития треста «Башнефтепромстрой» обстоятельства:

первое — в районе дислокации не было промышленных и других несельскохозяйственных предприятий, что порождало избыток местной рабочей силы;

второе — падение объемов работ на соседних нефтяных месторождениях Башкирии и Татарии позволяло надеяться на приток квалифицированных работников с этих месторождений;

третье — по установленному в те годы и, надо сказать, с прагматической точки зрения оправданному в условиях дефицитной экономики порядку, важнейшие народнохозяйственные участки получали значительные преимущества в материально-техническом обеспечении, включая снабжение занятых на них работников продуктами питания и другими товарами народного потребления.

Вот почему перед коллективом нового треста, занятого на обустройстве Арланского месторождения нефти, сооружении нефтепроводов и строительстве города нефтяников — Нефтекамска, были открыты самые широкие перспективы. Но как не бывает роз без шипов, так и «розовые» или «радужные» перспективы не обходятся без колючек буден: трест еще только

предстояло создать, и главные созидательные трудности были связаны как раз с формированием дееспособного коллектива...

В разрешении этих трудностей моя роль, роль главного инженера треста, не была последней... С формальных позиций комплектовались мы довольно успешно: быстро организовали несколько строительных управлений, участков, бригад... Ввели совместное с заказчиками постоянное рассмотрение хода строительства каждого объекта с корректировкой графиков работ на год, квартал, месяц... Попытались внедрить все новации, доказавшие свою эффективность на стройках Кумертау...

Однако в целом работа в тресте не клеилась — постоянно срывались сроки сдачи объектов в эксплуатацию. Все, прежде эффективные, управленческие решения повисали в воздухе, словно удары во сне... Я умудрился заслужить репутацию ненадежного работника и плохого организатора...

Безусловно, сказался недоучет специфики сооружения объектов нефтяной промышленности: относительно небольшие объемы, техническая сложность и разбросанность по территории... Естественно, увеличились трудности в координации деятельности производственных подразделений, возникла потребность в качественно новом, гораздо более высоком, уровне подготовки строительства каждого объекта, потребовались иные методы оперативного управления, чем при сооружении крупной мощности, где можно за день обежать стройплощадку много раз, подсказывая инженерные решения, разрешая конфликты и находя нужных людей... Но главное: новым требованиям не удовлетворяли производственная и организационные структуры низовых систем — строительных участков и их руководители. Надо было создавать такие подразделения и подбирать таких производителей работ, которые были бы приспособлены для самостоятельного принятия всех необходимых для создания строительной продукции решений...

Не способствовала становлению треста и обстановка, сложившаяся в его штабе-аппарате управления. Управляющий трестом Щеринов в угоду районным партийным чиновникам принял на работу бывшего секретаря райкома. Он должен был совмещать работу в аппарате с выполнением обязанностей секретаря парторганизации треста... Вот он и насовмещал: насоздавал группировки, наплел едва ли не рыболовную сеть интриг, распалил вулканы склок... Оказался склочником и интриганом с большим партийным стажем, судя по всему, загубившим не одну сотню душ... Он явился той самой «паршивой овцой в стаде»; из-за которой пришлось менять и управляющего, его приветившего, и значительную часть в целом неплохих работников аппарата управления...

А для улучшения кадрового состава участков и бригад мне пришлось «разорить» свой прежний трест. Из Кумертау я привез 20 квалифицированных бригадиров, за которыми, естественно, подтянулся «костяк» обезглавленных бригад, и десять

молодых перспективных инженеров. Конечно, я с удовольствием сагитировал бы и опытных начальников управлений и готовых начальников участков, которые сразу стали бы моей надежной опорой. Но их «раскачать» не удалось: квартиры, семьи, устоявшийся быт... И все же в короткий срок удалось создать бригады конечной продукции на большинстве рассредоточенных объектов и сформировать несколько дееспособных в местных условиях участков...

Вскоре управляющим трестом был назначен Алексей Аверьянович Волков, волевой, грамотный и опытный руководитель, работавший до этого управляющим трестом «Туймазынефтьстрой». Он был переведен из Туймазов, где по объективным причинам сократились объемы работ. За ним потянулись высококвалифицированные специалисты на должности руководителей строительных управлений и участков, а также отделов аппарата треста. Начиная с этого момента, мы стали быстро рассчитываться с долгами по сдаче объектов в эксплуатацию.

Тогда же я окончательно убедился, что система управления должна быть гибкой, а не выстроенной по каким-либо шаблонам. Показательна в этом отношении реорганизация системы управления строительством жилья. Разобравшись с нефтепромышленным строительством и, как все строители, с удовольствием форсируя сооружение собственной промышленной базы, мы с Алексеем Аверьяновичем встали перед задачей строительства 40—45 тыс. м² жилья в год в комплексе с объектами культурно-бытового назначения... При сооружении многоэтажных зданий в кирпичном исполнении, при котором высок уровень ручного труда, комплексные бригады конечной продукции не могли обеспечить нужной производительности. А эффективность специализированных на комплексах работ бригад сдерживалась недостаточной мощностью отделочного управления и несовершенством его производственных отношений с остальными участками строительства жилья. Решение задачи отличалось не только простотой, но и известной оригинальностью: резко нарастили мощность отделочного строительного управления, увеличили численность отделочников в три раза и оснастили их эффективными газовыми горелками для обогрева (сушки) зданий в зимнее время, но главное — возложили на отделочников функции генерального подрядчика, управляющего всем строительным процессом «через рубль», т. е. «экономическими методами». Тем самым «хозяевами стройки» стали те, кто завершает строительный цикл, а не ответственные за нулевой цикл или сооружение коробки... Эффект превзошел все ожидания: в течение года подняли производительность в 1,6 раза и досрочно до искомых 40 тыс. м²...

В дальнейшем для ускорения строительства жилья пошли и вовсе на «крамольные» по тем временам методы стимулирования... Началось все с 120-квартирного дома, по которому в соответствии с планом до конца года мы должны были закон-

чить только нулевой цикл. Но, завершив фундамент до Октябрьских праздников, мы предложили заказчику «встречный план»: ввести дом в эксплуатацию за два месяца или в шесть раз быстрее, чем по нормативам, но при этом до 60 процентов квартир направить на улучшение жилищных условий самих строителей... Заказчик нас поддержал, и 5 января дом был заселен! Позднее руководство треста «узаконило» квоту квартир, оставляемых в распоряжении коллектива, в пределах 25 процентов от вводимого в эксплуатацию жилья. Конечно, пришлось выдержать не один бой с радетелями бескорыстного служения народу за... чужой счет... Но зато трест «Башнефтепромстрой» стал быстро доукомплектовываться высококлассными бульдозеристами, экскаваторщиками, сварщиками, отделочниками, инженерно-техническими работниками и специалистами. Руководство треста обеспечивало их квартирами в течение шести месяцев! А в результате «погоня за ведомственными интересами» обернулась несравненными народнохозяйственными успехами — в 1963 г. шестидесятитысячный город Нефтекамск украсил карты страны! Строителей в новом городе насчитывалось не более семи тысяч...

Последние три года в Нефтекамске я провел уже в должности полноценного производителя работ — управляющего трестом «Башнефтепромстрой».

Вопреки расхожему представлению о полной бесправности тогдашних руководителей, мне удалось «пробить» решение ряда принципиальных вопросов, в результате чего права коллектива треста и его руководства были практически ограждены от постороннего вмешательства и затем существенно расширены... Один из наиболее мудрых, дальновидных и решительных руководителей Башкирии Зия Нуриевич Нуриев практически на свой страх и риск разрешил нашему тресту самому формировать строительную программу, которая после чисто формального согласования с отделом строительства обкома партии подлежала утверждению. В качестве обязательного условия действия такого порядка планирования была моя гарантия обеспечения плановых сроков ввода производственных мощностей и объектов. К счастью, это условие ни разу не нарушалось... В свою очередь в нарушение всех инструкций трест существенно расширил направления использования средств на строительство временных зданий и сооружений: отстроил за счет этих сметных 3-х процентов производственные базы для своих субподрядчиков, стадион, спортивный зал, специальные сооружения для общества охотников и рыболовов и т. д. Ответственность за судьбу Нефтекамска повлекла за собой необходимость использования собственных средств треста на благоустройство города: асфальтирование дорог, водоснабжение, канализацию и т. д. В экспериментальном порядке внутри треста был изменен принцип выделения средств на заработную плату. Если тресту в

целом средства на оплату труда выделялись в меру выполнения объемов работ на всех включенных в план мощностях и объектах, то по строительным управлениям треста заработная плата выделялась в зависимости от выполнения объемов на пусковых стройках. Тем самым обеспечивалась ориентация на главную цель строительного конвейера — своевременный и плановый ввод в действие производственных мощностей и объектов. И, как следствие, все они вводились в срок или досрочно...

Своеобразно развивалось и коллективное самоуправление... Практиковавшиеся в те годы постоянно действующие производственные совещания, например, из высосанной из пальца московскими профсоюзными бонзами «формы активизации трудящихся» превратилось у нас в прообраз будущих советов трудовых коллективов, на которых находились коллективные решения вопросов оптимизации взаимоотношений как внутри коллектива, так и с субподрядными организациями, заказчиками, городскими властями... Недаром в «совещаниях» постоянно принимали участие представители всех производственных партнеров треста... Внутритрестовское социалистическое соревнование в условиях, когда «передовики» получали преимущества в обеспечении жильем, а победители в соцсоревновании довольно весомо стимулировались из фонда заработной платы, приносило свои далеко не жухлые плоды... Правда, участие во всесоюзном и республиканском социалистическом соревновании, а мы ежеквартально получали классные места и Красные знамена победителей, никаких особых материальных дивидендов не приносило... Но и здесь нашелся выход: свои победы на республиканской и всесоюзной аренах мы отмечали за общим столом — столом победителей...

Первоначально в рукописи я назвал такие неформальные встречи «банкетами»... И, думаю, не совсем точно. Было в них что-то старозаветное, что-то от казацких пиршеств, на которых в «вольное братство» принимались новые товарищи... Да и сама жизнь строителей во вновь осваиваемых районах страны в те годы напоминала казацкую вольницу: удаленность от царя и бояр, привычка полагаться на собственные силы, расселение по берегам рек, рядом с лесами, но на бескрайних открытых пространствах, сочетание служебных обязанностей с охотой и рыболовством... Любопытно, что на втором году, по предложению бригадиров, характер наших празднеств был кардинально изменен. «Победители» стали приглашаться с женами... Но и тут от банкетов было маловато, скорее «казацкое пиршество» плавно переросло в традиционное «деревенское застолье»... В конечном счете все мы родом из деревни...

Наряду с «обязательными» партийными, профсоюзными, комсомольскими организациями сплочению коллектива треста немало способствовали женские советы (женсоветы) и общество охотников и рыболовов, насчитывавшее около 2 тыс. членов...

Кстати, одним из наиболее действенных наказаний нарушителей трудовой дисциплины заключалось во временном отстранении от участия в мероприятиях охотничье-рыболовного содружества...

11

Но, конечно, заботы управляющего трестом не замыкаются в кругах внутри и около трестовских проблем. Начиная с 1962 г., трест подключился к развитию четырех прилегающих к месту его дислокации сельскохозяйственных районов Башкирии. Стали строить объекты производственного и непромышленного назначения в радиусе примерно 150 км. В поездках я, к своему удивлению, узнал, что подавляющее количество населенных пунктов не имеет электричества, а их жители на сорок пятом году советской власти пользуются керосиновыми лампами. Я был ошарашен! Пришлось по собственной инициативе взяться за сооружение линий электропередач. Надо сказать, тогда очень строго следили за расходом дефицитных материалов, а электростолбы повышенной длины были дефицитны в квадрате. На нефтяных же промыслах практически к каждой скважине надо было подвести электроэнергию, и поэтому столбы выделялись, хотя и в плановом порядке, но с известным запасом. Естественно, значительная часть «экономленных» столбов была использована на устройстве линий электропередач в сельских населенных пунктах. В первый год удалось построить около 140 километров. Для Башкирии, особенно для «наших» районов, это был значительный объем работ. Вскоре «про разбазаривание дефицитных ресурсов» прознали министерские чиновники, «сделали мне втык» и наложили «вето» на нашу инициативу... Я помчался в Москву и сумел убедить министра еще год не препятствовать тресту. А за год удалось договориться с леспромхозами о прямых поставках сельчанам треклятых столбов... Электрификация Башкирии была продолжена! Понятно, что республиканские власти оказали мне активную поддержку в строительстве линий электропередач, но вскоре я убедился в ее, если так можно выразиться, «местном значении».

На границе с Башкирией, в Пермской области, был нефтяной район около поселка Чернушки. Там собирались обустроить нефтепромыслы и строить город. Район имел народнохозяйственное значение... Ко мне обратился начальник объединения «Пермьнефть» Мальцев Николай Васильевич, в будущем Герой Социалистического Труда и министр нефтяной промышленности страны, с просьбой «взять строительство в районе Чернушек под крыло нашего треста». На практике это означало включить в состав треста «Башнефтепромстрой» довольно слабое строительное управление Пермского совнархоза с

невыполнимой при его хилых возможностях программой работ, получив взамен изрядное количество строительных машин и механизмов, значительные средства для развития производственной базы и льготы по обеспечению материально-техническими ресурсами... Обмен оказался взаимовыгодным: опираясь на специализированные и отлаженные участки и бригады треста, мы за пару лет подняли район... Плановые задания и по добыче нефти, и по капитальному строительству стали успешно выполняться... Но еще до этого, примерно через полгода после объединения усилий пермских и башкирских строителей, Зия Нуриевич Нуриев сказал все, что думал, о помощи «другой» области... И даже больше, чем это было нужно... Оказывается, уроженцу Башкирии «очень даже может не найтись места на гостеприимной башкирской земле»... «А впрочем, — неожиданно заключил умница Нуриев, — победителей не судят!»

Кстати, именно тогда меня избрали членом обкома партии и первым почетным гражданином города Нефтекамска, наградили почетной грамотой Верховного Совета Башкирии...

Вскоре, в марте 65-го года, меня пригласили на коллегию министерства газовой промышленности, в состав которого незадолго до этого был передан трест «Башнефтепромстрой». Беседы с зам. министра и министром велись вокруг моего назначения главным инженером во вновь образуемый главк — «Главтюменьнефтегазстрой»... Перспективы развития Западно-Сибирского нефтегазового комплекса и масштабы предстоящих задач не могли оставить равнодушным тридцатилетнего человека, уже опытного производителя работ, но еще не состоявшего инженера...

Приехал домой, стал собираться... Звонит Нуриев и говорит: «Мне сказали, ты собираешься куда-то уезжать? Областной Комитет партии тебя никуда не отпускает... Ты — член обкома, член бюро горкома, с нами твой перевод не согласован»... Звоню в министерство... И начинается трехмесячная борьба за мой перевод в Тюменскую область... Любопытно и, кстати говоря, весьма характерно для тех лет, что борьба между московским министерством и местными партийными органами превратилась в торги за спиной человека, чья судьба решалась. Результаты торгов за моей спиной оказались весьма впечатляющими: мой перевод был «оценен» в согласии на строительство газопровода Уфа — Белорецк, давшего новый мощный импульс развитию Белорецкого металлургического комбината. Что ж, вряд ли найдешь лучший измеритель для оценки возможностей трубопроводостроителя, чем километры трассы!

В Нефтекамске я завершил свое восхождение в производителе работ: прошел школу самостоятельного принятия решений, выработал собственные подходы в управлении, работе с коллективами, анализе и комплексном разрешении технических, технологических, экономических и организационных проблем. По результатам выполнения заданий пятилетнего плана наш «Баш-

нефтепромстрой», первым из нефтепромысловых трестов, был удостоен ордена, а семьдесят моих сослуживцев награждены орденами и медалями. Несмотря на мой отъезд, новое руководство треста и руководители республики не забыли и меня: я был награжден Орденом Трудового Красного знамени. Признаюсь, меня весьма тронула высокая оценка моего труда. Характерно, что в дальнейшем я никогда больше не встречал подобного отношения к заслугам предшественников. Увы, признательность не относится к лучшим чертам советской эпохи! Не только я, но и многие другие работники, начинавшие в тресте «Башнефтепромстрой», стали подлинными производителями работ, управляющими трестами, а позднее и крупными организаторами отраслей: В. А. Дараев, Л. В. Бабилов, А. А. Беляев, Ш. М. Бибов, Р. З. Богоутдинов, В. А. Романов, Т. Х. Хуснутдинов, А. П. Хутиев, В. Г. Чирсков (последний министр строительства предприятий нефтяной и газовой промышленности)...

III. ИНЖЕНЕР

1

Мое становление как инженера неразрывно связано с развитием нефтегазового комплекса страны и, в первую очередь, с формированием и развитием его главной части — Западно-Сибирского нефтегазового комплекса. Собственно, именно на тюменских стройках я и завершил свое инженерное образование... Да разве только я один? Не имеющие аналогов в мировой истории масштабы и темпы реализации строительных программ в Западной Сибири не могли не потребовать и действительно потребовали от каждого участника полного использования своего потенциала и ускоренного обретения качественно нового уровня профессиональных знаний... И, что самое примечательное, профессиональный и творческий рост руководителей, инженерно-технических работников, специалистов и рабочих носил воистину массовый и экстренный характер. Люди росли буквально на глазах! Пожалуй, только в годы Великой Отечественной войны имел место подобный феномен... Но там это был феномен разрушения, а здесь — созидания...

А возглавляли своеобразную «армию созидателей» две не оцененные в должной мере личности — Николай Константинович Байбаков, больше известный по многолетнему председательствованию в Госплане СССР, и Алексей Кириллович Кортунов — министр различных направлений «главного удара» — нефтяного строительства, газовой промышленности, нефтегазового строительства... Выход нашей страны на первое место в мире по добыче нефти и газа и на второе — по общей протяженности трубопроводов — не только свидетельство трудового

подвига всего советского народа, но и личная заслуга двух выдающихся организаторов народного хозяйства и прирожденных победителей... И если к 1980 г. нефтегазовый комплекс страны производил до 1/3 национального дохода и обеспечивал поступление свыше 60% валюты и если сегодня вклад комплекса оценивается в 80 процентов валового национального продукта и в 90 процентов валютных поступлений, то это является лучшим памятником ныне здравствующему Николаю Константиновичу и ушедшему от нас Алексею Кирилловичу... Памятником радетелям и созидателям России...

Но если Байбаков написал-таки воспоминания о своей жизни и деятельности, то Алексей Кириллович «сгорел» на взлете нефтегазовой эпопеи в 1973 г., не дожив до семидесяти лет и не оставив после себя ни строчки, не имеющей прямого отношения к делу его жизни — развитию нефтегазового комплекса страны... Между тем судьба этого чрезвычайно волевого и целеустремленного человека, системно мыслящего специалиста и организатора, обладающего весьма редкими, по образному выражению Г. К. Жукова, «танковыми качествами», то есть умением принимать верные решения, находясь в постоянном движении и в условиях постоянно изменяющейся обстановки, просто не могла быть ординарной.

Уроженец Ростовской области и потомственный казак Кортунов окончил в Новочеркасске Ростовской области гидротехнический институт, там же прошел подготовку по саперному, военно-инженерному, военно-строительному, инженерно-строительному делу и отправился на фронт в ранге лейтенанта. А победу Алексей Кириллович встретил уже в должности командира общевойсковой дивизии и в звании Героя Советского Союза. Характерно, что в числе многочисленных воинских наград полковника Кортунова был орден Суворова, которым удостаивались, как правило, высшие военачальники, проявившие стратегические и тактические способности.

Поговаривали, что звание Героя Советского Союза Кортуну присвоили на основании личной пометки И. В. Сталина на представлении... о придании его суду трибунала за неисполнение воинского приказа... «Неисполнение» выразалось в том, что вместо имитации штурма города при форсировании Днепра полковник Кортунов этот город взял... Иными словами, «пассионарная натура» Кортунова предпочла гибель по достижении цели бесцельной гибели. Даже если это — легенда, то стереотип поведения ее героя отражен в ней с абсолютной достоверностью...

Человеком он был невероятно решительным, рассуждал мало, но в то же время часто привлекал к сотрудничеству ученых, много ездил за рубеж, приглашал зарубежных консультантов, во многом поэтому в короткие сроки ему удалось создать совершенно новую отрасль народного хозяйства — газовую

промышленность. Я хорошо помню его высказывание по поводу формирования газовой отрасли: «Наша задача — вести дело системно. Мы должны решать всю цепочку вопросов — от бурения скважины до газовой плиты в квартире... Поэтому надо иметь в своем распоряжении все необходимое для этого». И в министерстве в самые сжатые сроки была создана целая индустрия для трубопроводного строительства (никаких специальных технических средств для трубопроводного строительства в стране еще не было) и организовано (и тоже впервые) производство газовых плит. Кортуну принадлежат авторские права и на так называемое «полевое проектирование». В его основе лежит опыт строительства первых лет войны, когда оборудование тысяч предприятий эвакуировали с запада на восток, и там в полевых условиях производственные мощности воссоздавали заново... Впоследствии я, кстати говоря, с неизменным успехом применял кортуновскую новацию проектирования на месте стройки...

Газификация народного хозяйства страны, у истоков которой стоял А. К. Кортун, производила подлинный переворот не только в жилищно-коммунальном хозяйстве, но и практически во всех отраслях производственной сферы. В числе первых преимуществами газификации воспользовались в химической промышленности, производстве строительных материалов, парниковом сельском хозяйстве...

После строительства газопровода Бухара — Урал Кортун поставил задачу перед геологами: сосредоточивать разведку вдоль трассы. Тут, конечно, не обошлось без разговоров насчет того, что пьяный ищет потерянный кошелек у фонарного столба в ночное время: «Что ищешь?» — «Кошелек». — «А где потерял?» — «Да вот там...» — «А что же ты его у фонаря ищешь?» — «Здесь светло...» Кортун создал свою организацию для глубокого бурения и пустил ее в разведку. И что же? Очень скоро был открыт ряд крупных месторождений, в частности, Газ-Ачак и Кирпичли в Каракумах, которые стали основой для создания газовой индустрии в Туркмении...

Когда наметилось отставание в обустройстве нефтяных месторождений, Н. К. Байбаков «уговорил» министра газовой промышленности Кортуну «расширить» отстающий участок нефтегазового комплекса и передал «газовикам» одиннадцать трестов Поволжья, включая наш «Башнефтепромстрой». Мы восприняли такой поворот с искренним энтузиазмом. Во-первых, в связи с газификацией страны отношение к Мингазпрому и его строителям было на местах почти идеальным — их, как говорится, «носили на руках». Во-вторых, как раз перед передачей в состав нового министерства «газовики» завершили строительство двух крупнейших по тем годам трубопроводных магистралей — нефтепровод «Дружба» и газопровод Бухара — Урал. Сооружение последнего стало воистину легендарной стройкой. В самый разгар строительства, по инициативе Аде-

науэра, было объявлено эмбарго на трубы. А тогда трубы импортировались, главным образом, из ФРГ. Казалось, стройка зашла в тупик... Но Кортуну удалось невозможное — организовать производство труб требуемого диаметра и в нужных объемах на Челябинском металлургическом и других заводах страны. В результате эмбарго почти не повлияло на продолжительность строительства и даже вызвало дополнительный энтузиазм у строителей и их смежников. Между прочим, именно благодаря поставкам бухарского газа, уральская промышленность была выведена из наметившегося в предшествующий период экономического застоя... В-третьих, самого Кортуну в Башкирии знали достаточно хорошо, так как сразу после войны он в качестве начальника территориального управления строительства обустроивал Туймазинское и ряд других месторождений. И знали его с самой лучшей стороны. Свое реноме Алексею Кирилловичу удалось поддержать и на этот раз — в течение года в обустройстве нефтяных месторождений был достигнут долгожданный перелом.

Кстати, тот же Байбаков, уже будучи председателем Госплана, убедил Кортуну «взяться за Западную Сибирь». С позиций здравого смысла взваливать на свои плечи, плечи всего лишь одного из нескольких десятков министров, такую ношу как развитие целого региона страны, да еще региона с территорией, если отталкиваться от площади Западно-Сибирского нефтегазоносного бассейна, в 2,6 раза превышающей территорию Франции, и с плотностью населения по Тюменской области, например, в 110 раз меньшей, чем имеют французы, было безумием... А если учесть природно-климатические условия (пятая часть территории расположена за полярным кругом, больше половины — заболочена, в среднем «—23» градуса зимой и «+» 16 — летом, но до «—45» и «+» 18 — на севере), то безумием в квадрате. Но именно благодаря «безумию» Кортуну современная Россия получает более 3/4 всей добываемой нефти и почти весь объем газа...

Я и по сей день счастлив и горд тем, что Алексей Кириллович Кортуну отобрал меня в группу из одиннадцати специалистов поволжских трестов, направленных на стройки Тюменской области в первую очередь...

2

Итак, в Тюмень я приехал в качестве главного инженера Главтюменьнефтегазстроя. В главк вошло несколько строительных управлений, расположенных в Тюмени, Сургуте, Нефтеюганске, Вартовске. Управления были небольшими и насчитывали всего около полутора тысяч работающих.

Начальником главка был назначен очень известный и уважаемый в стране строитель — Алексей Сергеевич Барсуков. До этого он работал управляющим Волгоградским трестом по обустройству месторождений и заместителем председателя Курского совнархоза по строительству. Кстати, у него в Курске произошла встреча и поучительная беседа с Никитой Сергеевичем Хрущевым, в результате которых он и получил свое назначение на пост заместителя председателя совнархоза «Главная твоя задача — поднимать Калиновку», — сказал ему в напутствие Хрущев. В этом, я думаю, проявился весь «государственный ум» Никиты Сергеевича... К известной истине о двух извечных бедах России — дураках и плохих дорогах — следует добавить еще и горе — руководителей страны...

Как и в Нефтекамске, надо было начинать все сначала: формировать аппарат главка, строительные организации на местах работ, систему и структуру управления, развивать материально-техническую базу... В самом министерстве материально-технической базы для общестроительных работ не было, а «выбить» необходимые капитальные вложения для целевого использования в Тюменской области Главтюменьнефтегастро-ем оказалось затруднительным даже для Кортунова...

Дело в том, что тогда еще мало кто верил в огромный потенциал Западно-Сибирского нефтегазоносного бассейна, и по этому поводу шли бесконечные дискуссии, споры, препирательства... Высококвалифицированные тюменские геологи горячо настаивали на том, что тюменьщина — Эльдorado черного и голубого золота, а власть предержавшие в Москве требовали все новых и новых доказательств...

Александр Константинович Протазанов, работавший в то время первым секретарем промышленного обкома партии, и Геннадий Павлович Богомяков, возглавляющий геологическую научно-исследовательскую организацию в Тюмени, приехали к председателю Госплана России с предложением об организации в Тюмени добычи нефти, предполагая добывать примерно 10—15 миллионов тонн в год. Председатель Госплана вызвал своего заместителя, который ведал вопросами нефтепереработки. Зайдя в кабинет, а на столе были разложены геологические карты и другие документы, подкрепляющие предложения тюменского обкома партии, этот заместитель с порога сделал заявление о том, что «огромные запасы нефти и газа, о которых много говорят тюменцы, не более, чем плод провинциального и большого воображения». И заключил: «Надо прекратить дурить всем головы и заниматься своими делами». Протазанов, конечно, вспыхнул и говорит Богомякову: «Геннадий, забирай все бумаги. Мы думали, что пришли в советский государственный орган, а оказывается, это бюрократический царский приказ столетней давности. Нам здесь делать нечего!» Председатель Госплана

оказался человеком более разумным. Он успокоил гостей, и высокие стороны — «провинциалы» и московские «приказчики» — в конце концов договорились до того, что были подготовлены документы о начале работ в Западной Сибири. Я тоже с головой окупился в борьбу и споры. В Тюмени тогда ни дня не проходило без совещаний: из Совета Министров специалистов приезжали, из Центрального Комитета партии, из отраслевых и академических институтов... Обсуждался один единственный вопрос: насколько достоверны соображения геологов о размерах запасов? И тут геологи начали открывать одно месторождение за другим, стало очевидным, что имеется возможность прорыва в обеспечении страны нефтью и газом на много лет вперед.

На этих совещаниях особенно яркое впечатление на меня произвел Юрий Георгиевич Эрвье, руководитель тюменских геологов — высокий, статный мужчина, с львиной шевелюрой. Подкупало, с какой убежденностью, настойчивостью, аргументированностью он доказывал: «Хватит ходить вокруг да около, словно кот вокруг горячей каши! Надо, наконец, решиться и начать создавать инфраструктуру: строить железную дорогу и вокзалы, аэродромы и аэропорты, промеривать реки и закладывать речные порты, форсировать создание производственной базы строительства и формирование мощных строительных организаций. Хватит сотрясать воздух!!!»

Между тем альтернатив созданию и ускоренному развитию Западно-Сибирского нефтегазового комплекса уже не было. Старые нефтяные районы давно работали с предельным напряжением, все труднее удавалось достичь хотя бы мизерных приростов добычи нефти в Татарии, Башкирии и других нефтедобывающих регионах. Причем специалисты, и особенно в части Татарии, прогнозировали, что в ближайшие годы еще удастся поддержать добычу на каком-то приемлемом уровне, но дальше она неминуемо резко упадет вниз. В тот период в республике добывали сто с небольшим миллионов тонн. Специалисты были уверены, что лет через 5—7 добыча упадет до 40 миллионов тонн. На страну надвигалась катастрофа. Положение спас ставший председателем Госплана страны Н. К. Байбаков, для которого, благодаря высокой квалификации и большому опыту разработки нефтяных месторождений, все было ясно с самого начала.

3

В начале 66-го года было принято решение о начале освоения нефтяных и газовых месторождений Западной Сибири. Для нас, строителей, была поставлена задача ввести мощности,

обеспечивающие ежегодную добычу нефти на уровне 25 миллионов тонн к 1970 г. Для тех, кто занимался обустройством нефтяных месторождений, это было невероятным. В регионе, где нет ничего — ни строительных организаций, ни транспортных средств, ни коммуникаций, ни баз, ни специалистов по обустройству, ни опыта работы в экстремальных условиях полностью заболоченной и обводненной местности с суровой зимой, и вдруг добиться таких результатов?

Правда, некоторую информацию к размышлению удалось получить уже в 66-м году — во время поездки в Канаду. Возглавлял делегацию, в которую попал и я, министр нефтяной промышленности Валентин Дмитриевич Шашин. В Канаде, благодаря высокому техническому уровню производства вообще и продукции машиностроения — в частности, нефтяные промыслы практически полностью автоматизированы, и, следовательно, потребность в содержании обслуживающего персонала на них в сколько-нибудь значительных размерах отпадает...

Там же мы ознакомились и с опытом освоения ряда месторождений полезных ископаемых — меди, цинка, никеля и др. Вначале на месторождениях создавались довольно крупные поселения, рассчитанные на большую численность строителей и эксплуатационщиков. Но затем канадцы увидели, что содержание работников в условиях крайнего севера экономически невыгодно, и начали автоматизировать производство, заменять технологические линии на более совершенные, высокопроизводительные, экономящие трудовые затраты. Вскоре строители оказались не нужными, численность эксплуатационщиков сократилась в несколько раз, появилось много «мертвых городов»... Подобная информация не могла не вызвать вопросы: «А как же будет в Тюмени? Не случится ли что-то подобное в условиях рассредоточенности месторождений нефти и газа на огромной территории? Нельзя ли поступить по-другому? В какой степени можно учесть ошибки Канады?»

В поисках ответа на эти и другие вопросы вполне естественным было заняться анализом исходного уровня состояния нефтяного строительства: объездил нефтепромыслы в Башкирии, Татарии, Куйбышевской и Пермской областей; пересмотрел сотни проектов обустройства новых месторождений; изучил историю и статистику развития предприятий нефтяной промышленности и т. д.

Выяснилось, что не только в родной Башкирии, но и в стране в целом нефтяные объекты сооружались исключительно из кирпича и бетона и, как следствие, с преобладанием «мокрых» процессов: бетонных, кладочных, штукатурных, малярных и т. п. работ. На каждом небольшом по мощности и объему работ нефтяном объекте масса узкоспециализированных участков, бригад и звеньев: землекопы, бетонщики, плотники, каменщики, штукатуры, маляры, монтажники техно-

логического оборудования, электромонтажники, сантехники, монтажники КИПа, кровельщики... Любые нарушения в материально-техническом обеспечении приводят к простоям всех занятых на стройке, так как простой одних участков (бригад, звеньев) приводили к простоям других... Несогласованность в действиях, плохая координация и различная подчиненность приводили к срывам сроков ввода... В условиях большой рассредоточенности нефтяных объектов участкам, бригадам и звеньям приходилось постоянно переходить с объекта на объект, что приводило к огромным потерям времени на перебазирование, порче имущества и снижению заработков у рабочих-сдельщиков. Отсюда обустройство нефтяных месторождений было самым непрестижным видом строительства...

Строительные и эксплуатационные базы, а, соответственно, и коллективы строителей и эксплуатационщиков, размещались, как правило, в границах самого месторождения или поблизости от него. Когда открывали новое нефтяное месторождение, привлечь людей с этого месторождения на другое было просто невозможно: люди как-то обжились, получили квартиры и знали содержание работ на нефтяных промыслах... Поэтому уходили в эксплуатационные буровые организации. Оставшиеся строители предпочитали переходить на другие, более отлаженные, виды производств: предприятия легкой промышленности, машиностроения, переработки сельхозпродуктов...

Еще и сегодня в сознании у многих освоение нефтяных месторождений связывается, как правило, с необходимостью заселения соответствующих территорий... Ни опыта, ни знаний, ни производственной базы, которые бы позволяли делать по-другому, тогда у нас тем более не было. Причем на «отраслевые» сложности накладывались «региональные»: необжитость территорий, отсутствие транспортных коммуникаций, заболоченность, обводненность и т. д. На первом этапе пытались как-то выйти из положения путем создания многочисленных трестов, строительных и строительно-монтажных управлений и за счет них улучшить координацию строительно-монтажных работ. Но ничего путного у нас не получалось... Объекты строились значительно дольше, чем предусматривалось нормативными сроками.

А между тем для достижения рубежей по добыче нефти Главтюменьнефтегазстрою надо было даже не соблюдать нормативные сроки строительства объектов, а сокращать их в 2—2,5 раза. Наибольшие трудности того периода связаны с организацией материально-технического обеспечения. Ресурсы главу вроде бы выделялись в необходимых количествах, но низкая пропускная способность речных коммуникаций, недостаток средств речного транспорта в бассейнах Оби и Иртыша, отсутствие специализированных перевалочных баз и портов в Новосибирске и Омске не позволяли доставлять их на объекты в заданные сроки. Грузы везли из десятков областей, с сотен

и тысяч предприятий на практически непригодные перевалочные базы. Берег в районе Сургута, Нижневартовска, Нефтеюганска в продолжение нескольких месяцев и на протяжении десятков километров превращался в один гигантский склад строительных и других материалов, деталей и конструкций... Кругом болота, и только узенькая полоска берега выручала строителей, обеспечивая их складскими площадями... Уже потом, в зимние месяцы, когда замерзнут болота, по специально накатанным временным дорогам — зимникам — грузы мало-помалу вывозились на строительные площадки...

4

Я всегда был высокого мнения о возможностях, заложенных в так называемом «комплектно-блочном методе строительства». Это — метод строительства объектов из укрупненных частей полной заводской готовности. На строительную площадку поставляются укрупненные монтажные блоки, пространственные строительные технологические блоки, высокоиндустриальные строительные конструкции. И не в розницу, а комплектно...

Приняв столь перспективный метод за основу, Главтюменьнефтегазстрой избавился от управления поставками сотен тысяч наименований изделий, материалов, деталей и конструкций и перешел к управлению обеспечению строительных площадок продукцией, исчисляемой в десятках единиц... Далее: по моей инициативе, началось перепроектирование традиционных объектов из кирпича и бетона в объемно-блочные, основанные на применении наиболее прогрессивных «легких» материалов (алюминий, пластики, пенопласты). В проектах закладывались пространственные конструкции и вмонтированность технологического и другого оборудования, а также средств подключения в комплектно-блочные устройства. Сокращение веса и размеров блоков было доведено до параметров обычных транспортных контейнеров...

Постепенно комплектно-блочный метод строительства преобразился в комплектно-блочную технологию сооружения мощностей и объектов. Были созданы специализированные заводы по производству панелей, утеплителей, металлоконструкций... Следующий этап — создание сборочно-комплектно-блочных предприятий, где собирались объемные блоки и укрупненные узлы. Затем были организованы специализированные транспортные структуры, оснащенные плавучими средствами, мощными вездеходами, специальными машинами и механизмами по перевозке, монтажу, погрузке-разгрузке комплектно-блочных устройств. На завершающем этапе формировались укрупненные строительные монтажные бригады, способные монтировать готовые блоки в сжатые сроки и только собственными силами. Кстати, для новых бригад мы заимствовали у геологов экспе-

диционно-вахтовый метод организации труда и отдыха. Наибольшее распространение у нас получил следующий режим труда и отдыха: три недели работы на объекте, одна неделя — отдых дома. Состав бригады и режим труда и отдыха строились таким образом, чтобы отдых не отражался на производительности бригады. За время отдыха каждый член бригад получал оплату наравне с работающими... Вскоре от желающих трудиться в новых бригадах не стало отбоя...

В целом комплектно-блочная технология принесла искомые результаты: обустройство нефтепромыслов и строительство других объектов нефтяной промышленности стали осуществляться в 2, а то и в 3 раза быстрее, чем предусматривалось нормативами. Лучшие бригады, а их формированием я занимался вместе с бригадирами Буяновым Михаилом Ивановичем, Кульдишевым Юрием Ивановичем, Шевкоплясом Анатолием Феоктистовичем и многими другими талантливыми организаторами, довели объем выполняемых работ до уровня строительномонтажных управлений — 5—6 млн. руб в год или 6—7 млрд. руб. в ценах 1996 г.

Комплектно-блочная технология потребовала изменения содержания работы генподрядчиков... Собственно, традиционного генподрядчика, выполняющего общестроительные работы, при комплектно-блочной технологии быть не могло, так как самих этих работ на строительных площадках не велось. Поэтому исполнение основной генподрядной функции — обеспечение оптимальных условий для субподрядчиков — было возложено на строительные управления, занятые строительством подъездных дорог, отсыпкой строительной площадки, сооружением фундаментов, подводкой инженерных коммуникаций и т. д.

Благодаря налаженному взаимодействию с проектными организациями, в течение года создали около 200 проектов объектов нефтяной промышленности в блочно-комплектном исполнении. А вскоре создали свой проектный Институт по комплектно-блочному строительству.

Научные исследования, проектные разработки, комплектно-блочная технология строительства и постоянное развитие собственных производственных мощностей, ориентированных на новую технологию, позволили значительно сократить продолжительность цикла «наука — производство». Наглядным примером может послужить такой сложный объект, как нефтеперекачивающая станция на магистральных трубопроводах. Нормативный срок ее строительства — 18 месяцев. Возникла идея применить комплектно-блочную технологию. Результат: от идеи до ввода станции в эксплуатацию прошел ровно год! А бригада Михаила Ивановича Буянова на следующий год смонтировала уже четыре насосные станции!

Естественно, Главтюменьнефтегазстрой занимался не одним нефтепромышленным строительством. В частности, в период до 1970 г. было введено несколько сот тысяч м² жилья... Но, что я думаю гораздо важнее, при этом удалось отладить технологию сооружения объектов на заболоченных территориях. А заболоченность районов строительства была огромной. Самотлорское месторождение, например, на 50 процентов — болота, причем торф глубиной до 18 метров, 30 процентов — озеро, маленькие озера и только 20 процентов — суша. Характерно, что первоначально «горячие головы» с революционным уклоном предлагали спустить озеро в соседнюю речку Вахш... Слава Богу, вовремя одумались, а то бы получили «экологически чистую» водородную бомбу: сотни тонн сухого торфа рядом с богатейшими в мире нефтяными залежами... Одна зажженная спичка или непогашенная сигарета и небо свернулось бы до размеров копеечной монеты...

Мое скептическое отношение к достижениям главка в жилищном строительстве вполне объяснимо. Я был убежден тогда и убежден сегодня в том, что многие города в Тюменской области, как это случилось в Канаде, превратятся со временем в «мертвые». В старых нефтяных районах, когда падают объемы нефти, переключаются на развитие других сфер экономики, но в Западной Сибири, в районах со сложными природно-климатическими условиями, где дорогая рабочая сила и еще дороже обходится развитие и содержание инфраструктуры, делать это нецелесообразно. Единственное исключение — строительство связанных с добычей нефти и газа нефтеперерабатывающих, нефтехимических, газоперерабатывающих и газотехнических производств. Конечно, на развитие соответствующих производственных мощностей нужны колоссальные средства, но, во-первых, никто до сих пор не знает точно, какова величина потерь, например, от сгорания попутного газа или от продажи сырой нефти вместо нефтепродуктов; во-вторых, основную часть средств все-таки можно было тогда изыскать, урезав помощь нашим союзникам, снизив военные расходы, отказавшись от финансирования других, менее эффективных проектов и т. д.; в-третьих, уже тогда следовало принять соответствующие предложения предпринимателей из развитых капиталистических стран (США, Япония, ФРГ, Франция), а не уподобляться «собаке на сене»...

Другая ошибка правительства связана с недооценкой значения развития областного центра — г. Тюмень. Я тогда немало опубликовал статей в различных журналах о «мертвых» городах (Урай, Стрежевое и др.) и «мертвых» поселках, предлагая основную и высокоиндустриальную базу развивать в крупных городах, прилегающих к осваиваемым районам. Раз Тюмень была административным центром — значит, в самой Тюмени.

Хотя правильнее было бы в Тюмени, Омске и Новосибирске одновременно. Но после «осуждения» совнархозов и снятия Н. С. Хрущева мои предложения воспринимались как «местнические настроения». Показательна в этом отношении судьба моего предложения о создании в Тюмени домостроительного комбината. Его встретили буквально «в штыки» в родном министерстве, что было понятно и ожидаемо, так как министерство все-таки специализировалось не на общестроительных работах, а на сооружении предприятий нефтяной и газовой промышленности, и в отделе тяжелой промышленности ЦК КПСС, что тогда казалось мне странным... Да и слова, сказанные в отделе, который курировал нашу отрасль, не вдохновляли: «Ты нам сказки не рассказывай и концепцией не прикрывайся! Тебя, видать, обком подослал, а ты и рад перед ним выслужиться!» Проглотив обиду, я все-таки «дожал» «тяжелопромышленное» начальство..., и комбинат получил путевку в жизнь...

А в целом идея ускоренного промышленного развития Тюмени осталась на бумаге... Жаль. Ее реализация позволила бы сэкономить сотни миллиардов рублей... Кроме того, не был бы центр нефтегазового комплекса — богатейшей кладовой страны — заштатным грязным городишкой с одной единственной ухоженной улицей...

6

Сегодня все чаще сетуют по поводу современной молодежи. Действительно, в 60-е годы хулиганов, мошенников, проституток, спекулянтов, наркоманов и алкоголиков среди молодежи было намного меньше, а о рэкетирах, киллерах, фашистах или сатанистах даже слухов не было... Но, думается, создавшееся положение не только неизбежное следствие чересчур поспешной смены общественно-экономической формации в России, но и результат полного отсутствия у нынешних власть предержащих «основополагающих дебютных идей», способных увлечь современную молодежь...

...Обустройство нефтяных и газовых месторождений Тюменской области с самого начала было объявлено ударной комсомольской стройкой, и это не стало пустой формальностью. Мы использовали возможности строительных организаций Миннефтегазстроя и Мингазпрома, расположенных в различных районах страны, и их связи с местными комсомольскими организациями. По месту дислокации строительных организаций и с помощью представителей комсомола комплектовались комсомольские бригады нужной специализации, новые нефтегазостроители проходили необходимую профессиональную переподготовку, притирались друг к другу и сами выбирали руководство бригады... В результате Главтюменьнефтегазстрой получал не слишком опытную, но вполне дееспособную низовую произ-

водственную структуру... Совместно с ЦК ВЛКСМ удалось наладить работу и по агитации демобилизованных и готовящихся к демобилизации воинов... После первоначальных «проколов» удалось определить наиболее дисциплинированный и надежный контингент — воинов пограничных войск. Я выступал в журнале «Пограничник» и встречался с руководством и командирами пограничных войск, где разъяснял значение развития Западно-Сибирского нефтегазового комплекса для экономики страны и рассказывал о новациях, введенных Главтюменьнефтегазстроем. Позднее, по моей инициативе, были созданы специальные группы для отбора будущих строителей непосредственно в погранчастях... И вскоре строительные площадки Тюменской области, образно говоря, «позеленели» от обилия бывших «воинов в зеленых фуражках»...

В тот период ширилось движение по созданию комсомольско-молодежных бригад. Мы пошли дальше: начали формировать комсомольско-молодежные строительные и строительномонтажные управления... Многие из таких коллективов, возглавляемых вчерашними студентами, быстро выдвинулись в число лучших первичных строительных организаций главка и отрасли... Тогда сделали еще один шаг, сформировав два комсомольско-молодежных треста. Один из них — трест «Тюменьгазмонтаж» под управлением Игоря Шаповалова вошел в число пионеров комплектно-блочной технологии строительства. Другой — трест «Севергазстрой» (управляющий Анатолий Мандриченко, гл. инженер Владимир Игольников) — стал инициатором создания первых в стране советов трудовых коллективов. Сначала такой совет был создан в возглавляемом ими комсомольско-молодежном управлении в поселке Светлом, где коллектив управления с успехом обустроил Игримское газовое месторождение и отстроил сам этот поселок для строителей и газовиков, а затем в тресте «Севергазстрой», созданном на базе комсомольско-молодежного управления. В «Комсомольской правде», «Известиях» и журнале «Огонек» широко освещался опыт коллективов, возглавляемых Мандриченко и Игольниковым... К сожалению, Толя Мандриченко вскоре после образования треста трагически погиб, но зерна, посеянные им и его единомышленниками, принесли богатый урожай — широкую демократизацию управления нефтегазовым строительством по всей Западной Сибири.

Конечно, училась на производстве и росла в профессиональном отношении не только молодежь. Как уже отмечалось, в Главтюменьнефтегазстрое специалистов по нефтепромысловому строительству не хватало. Ни в аппарате главка, ни в трестах, ни в строительных управлениях. Поэтому в течение почти пяти лет все руководители, инженерно-технические работники и специалисты проходили переподготовку по постоянно обновляемому курсу лекций по нефтепромысловому строительству. С моей легкой руки и с той же целью повышения квалификации

работников, практиковались ежемесячные выезды групп аппарата главка под моим руководством в тресты для анализа положения дел и выработки совместных решений по устранению выявленных недостатков. Эта взаимообучающая «система» для работников главка и трестов действовала безотказно, значительно ускоряя процесс «адаптации» к новому виду строительства.

Ставка на молодежь, выдвижение наиболее способных ее представителей на высокие руководящие должности и введение непрерывной системы повышения квалификации руководителей, инженерно-технических работников и специалистов являлись подлинными факторами повышения эффективности деятельности Главтюменьнефтегазстроя...

7

По итогам пятилетки 1966—1970 гг. деятельность Главтюменьнефтегазстроя в целом получила высокую оценку и, что особенно приятно, в решениях коллегии Мингазпрома комплексно-блочное строительство было закреплено в качестве основного направления сооружения наземных нефтепромышленных объектов... Это была победа инженерной мысли, однако, отпраздновать ее должным образом мне уже не пришлось... По инициативе А. К. Картунова я был назначен на должность заместителя министра газовой промышленности по капитальному строительству... Мое инженерное становление завершалось на предпоследней ступени к руководству отраслью...

А подлинный руководитель отрасли Картунов в очередной раз совершил, казалось бы, невозможное: под его руководством годовая добыча нефти в Западной Сибири в 1970 г. составила не 25, а 31 миллион тонн, на 24 процента превысив верхний предел госплановских наметок... Вот в этом-то и была главная победа! Но в известном смысле она оказалась «пирровой», породив у высших партийных и правительственных чиновников опасное для дела впечатление легкости решения проблем развития Западно-Сибирского нефтегазового комплекса. На новое пятилетие был запланирован фантастический рубеж — 120—125 миллионов тонн нефти в год! А ведь самая мощная на тот период нефтеносная провинция — Татария — добывала чуть больше 100 млн. тонн. Следовательно, Западная Сибирь всего за пять лет должна была превратиться в главный нефтедобывающий регион страны. И превратилась: в 1975 г. в Тюменской области было добыто 150 млн. тонн! Но и этого мало: я участвовал в подготовке постановления, в котором проектировалось уже в 80-м году достигнуть отметки 230—260 млн. тонн... Беда была не в том, что ставились нереальные задачи, первоначальные плановые проектировки, кстати говоря, были с успехом перекрыты, а в том, что достижение новых рубежей планировалось

традиционными и во многом устаревшими методами. Эти методы, сложившиеся в годы первых пятилеток, основывались на принуждении, голом энтузиазме, и беспощадной загрузке отраслевых руководителей всех уровней, являющих собой, с одной стороны, всеобщих надсмотрщиков и ...«мальчиков для битья» для партийных и государственных бонз—с другой... О последнем обстоятельстве в литературе, как правило, умалчивают... А ведь загрузка руководителей всех уровней, скажем, при освоении Западно-Сибирского нефтегазозоносного бассейна была запредельной... От Тюмени, где дислоцировался аппарат главка, до ближайшего обустраиваемого нефтяного месторождения в Шаиме было 400 км, а до прочих — 700, 800 и больше... У меня сохранились дневниковые записи сыновей, в которых они отмечали, сколько времени я ночевал в командировках, а сколько — дома. Оказалось, что в 66-м я ночевал дома 122 дня, в 67-м — 150, а в последующие три года — 200—210 дней...

В «домашний» период продолжительность рабочего дня и выходные были чисто условными. А в командировке: до конца светового дня поездки по объектам, а затем — совещание или «разбор полетов», которое завершалось в 23—24 часа, а то и позже. Утром с 7—8 часов снова ехали на объекты, рассматривали дела и принимали ответственные решения. В таком режиме работало не день, и не два, а годы, практически всю активную жизнь, подавляющее большинство руководящих работников нефтяной и газовой промышленности Западной Сибири. Такой режим в конечном счете гробил здоровье людей. Роковой шестидесятилетний рубеж не был преодолен ни министром нефтяной промышленности Шашиным, ни его преемником Мальцевым, а их коллеги по газовой промышленности Картунов и Оруджев не дожили до семидесяти... И я могу привести десятки примеров, когда работники газовой и нефтяной промышленности, а также строители этих отраслей гибли на трассах, на промыслах, становились инвалидами или, подорвав здоровье, переходили на более легкую работу.

Выдуманная «легкость» освоения Западно-Сибирского нефтегазозоносного бассейна обходилась в здоровье и жизни!

Кстати, совещания в строительстве отличались от подобных мероприятий в других отраслях экономики и большей частотой, и еще большей продолжительностью. Это объяснялось прежде всего узкой специализацией строительных организаций. Кроме того в те годы процветала «штурмовщина», приводившая к чрезмерной концентрации на важнейших пусковых объектах рабочей силы, производственных структур и их руководителей. На таких объектах зачастую вели работы представители различных строительных управлений, трестов, главков и даже различных министерств... Естественно, в десятки раз возрастала сложность координации деятельности участников строительства, что неминуемо порождало рост справедливо проклятых В. В. Маяковским совещаний...

Характерно, что подлинные технологические новации в строительстве, как правило, исключают «штурмовщину». В нефтегазовом строительстве такой новацией стала комплектно-блочная технология. В дальнейшем принцип разделения во времени укрупненных этапов (переделов) создания строительной продукции, заложенный в новой технологии, был распространен и на линейное строительство, что, кстати говоря, принесло неплохие результаты.

8

Первое время в новой должности я курировал сооружение ставших привычными наземных промышленных объектов, и накопленный опыт позволял не впадать в панику при решении самых «крутых» задач, которые перед нами ставили высшие руководители страны.

В свою очередь, начиная с 1970 г., резко возросла помощь в развитии Западно-Сибирского нефтегазового комплекса и в разрешении отраслевых проблем в целом со стороны наиболее грамотного и прогрессивно мыслящего государственного деятеля тех лет Алексея Николаевича Косыгина и его заместителей. Надо сказать, что еще в бытность мою главным инженером главка Алексей Николаевич несколько раз посещал Тюменскую область, вникая в проблемы развития Западной Сибири, оценивая перспективы роста и все больше убеждаясь в необходимости комплексного разрешения проблем... В результате закипела межотраслевая деятельность: энергетики в рекордные сроки сооружали электростанции и тянули линии электропередач к перспективным нефтяным месторождениям, новым и старым городам и поселкам; железнодорожники, включая военных, быстро развернули строительство железных дорог на наиболее перспективных направлениях; автодорожники, ранее обделенные капитальными вложениями, «утолили свой голод», ежегодно овеществляя объемы строительного-монтажных работ в дорогах с твердым покрытием в размерах, в сотни раз больших, чем в 60-е годы... И, естественно, межотраслевой подход получил распространение не только в Западной Сибири...

В Коми, например, на обустройстве Вуктыльского газоконденсатного месторождения дело долго не клеилось, прежде всего, из-за заболоченности территории и отсутствия автомобильных дорог с твердым покрытием. Причем бездорожье не позволяло заново отстроить поселок Вуктыл и, следовательно, мешало становлению строительных коллективов... Провели дорогу вдоль месторождения и быстро ликвидировали отставание...

А на строительстве Оренбургского газоперерабатывающего комплекса вместо заболоченности и бездорожья «навалились» и техническая сложность, и... несусветная жара. Технические трудности преодолели частично за счет временного привлечения

наиболее квалифицированных работников с других строек; а частично — путем внедрения более совершенной системы контроля качества работ. Дело в том, что строить быстро под постоянной угрозой выброса сероводорода, чреватого отравлением людей и взрывом, невозможно. Ввели тройной контроль, организовали новую контрольную операцию — термический обжиг сварных соединений — при сооружении трубопроводов, подготовили новое контрольное оборудование, специализированную структуру и специалистов... И тут уперлись в невозможность организовать двухсменную работу. Народу на две смены, а в одну они просто мешали друг другу... Однако нефтегазостроители раньше всегда трудились только с раннего утра и где-то по 14—15 часов... А тут еще страшная жара... Она же и помогла сделать первый шаг в нужном направлении. Мы начали подвозить квас во вторую смену, и все больше бригад стало соглашаться на работу во вторую смену... Быстро сообразив, каким должен быть второй шаг, организовали для второсменников бесплатное питание... Дело сдвинулось с мертвой точки... И что же? Немудреные затем позволили досрочно и с отличной оценкой сдать все пусковые объекты! Я, конечно, превысил свои полномочия заместителя министра, обязав управляющего трестом оплачивать квас и питание, за что контролеры из Минфина не преминули наклеюничать на меня в Совет Министров... Но дело было сделано, и здесь имел место как раз такой случай, когда «победителей не судят» совершенно справедливо... Миллиарды казенных денег, сэкономленных в результате досрочного ввода, безусловно, стоили копеечных затрат на питание и квас...

Тут же и с тем же успехом распространили опыт организации двухсменной работы на стройки в Туркмении...

Но главной «строительной площадкой» для меня оставалась Тюмень. Я при первой же возможности бывал там и делал все, что в моих силах, для того, чтобы ускорить наращивание мощностей по производству комплектно-блочных устройств и разворачивание домостроительных комбинатов... Было очевидным: комплектно-блочная технология охватит строительство не только нефте-, но и газопромышленных объектов. С учетом этой перспективы строились новые цеха и организовывались целые производства...

И примерно тогда же для меня стало очевидной и личная перспектива: для высшего инженерного образования мне не хватало опыта сооружения линейной части трубопроводов...

Соответствующее указание Кортунова не заставило себя ждать. Оно звучало как военный приказ: «Все трубопроводы, которые будут строиться в Западной Сибири, ты станешь кури-

ровать, хотя строительные организации тебе прямо подчиняться не будут...» Конечно, отчасти мои новые функции были схожи с функциями представителей ставки Верховного командования в годы Отечественной войны, и это, естественно, льстило моему самолюбию, но в целом, и сам себя я не мог обманывать, меня превращали в «министра без портфеля» или, что еще точнее, в главного пожарника «в горячих точках» — на сооружении важнейших магистральных трубопроводов... Известно, что приказы начальства не обсуждаются не только в армии, и я основательно подготовился к новой роли, как сидя за столом, так и в многочисленных поездках на трассе...

Но беда, обычно, приходит оттуда, откуда ее меньше всего ждешь... Началось обсуждение проекта обустройства Медвежьего газового месторождения с начальными запасами 1,5 триллиона м³, открытого в 1967 г., и трассы газопровода от месторождения в центр страны. Довольно скоро в качестве предмета спора остался только маршрут будущего магистрального газопровода. И выявилось два альтернативных варианта:

первый — идти вдоль «мертвой» железной дороги до Салехарда и от Салехарда через Урал, по территории Коми, дальше на Торжок и в центр страны — в Белоруссию и на Москву;

второй — пустить газопровод с южным отклонением, выходить к «живой» железной дороге, вдоль нее в северные районы Свердловской области через Урал, затем по территории Татарии и Удмуртии в центр страны.

У обоих вариантов были свои плюсы и минусы. По первому, «северному», варианту трасса была несколько короче, газификации подлежали в основном центральные районы страны, но главное — при сооружении газопровода планировалось завершение строительства железной дороги Салехард — Игарка, что открывало широкие перспективы для развития прилегающих районов Крайнего Севера. Богатейшая из последних — перевод уникального Норильского горнометаллургического комбината на преимущественно железнодорожные перевозки вместо сложной комбинации различных видов транспорта (железнодорожный, речной, морской и вновь железнодорожный) по схеме: Норильск — Дудинка — Енисей — северные моря — Мурманск — Центр со множеством перевалочных баз. Другая — железная дорога позволяла уже нам, нефтегазостроителям, переориентировать свои перевозки на железнодорожный транспорт и, как следствие, лет на пять раньше поставить на службу народу газовые месторождения Западной Сибири. Минусы заключались в нестроенности железной дороги и крайне низком качестве ее законченных участков, а главное — в невозможности обеспечения надежности будущего газопровода из-за геологических и природно-климатических особенностей районов, по которым она пролежала. Первые два минуса имеют «сталинские» корни: дорогу строили заключенные, вручную, частично в вечной мерзлоте, используя старые рельсы и не соблюдая, конечно, не по

своей вине правил ведения столь сложного строительства; стройку бросили за 1,5—2 года до окончания в результате амнистии, объявленной после смерти И. В. Сталина... Получилось: и людей угробили, а законченные участки построены на костях заключенных, и дела не сделали... Таким образом для достижения «плюсовых» преимуществ следовало сначала реконструировать законченные участки железной дороги, а затем завершить оставшиеся работы... Что касается сложности условий производства трубопроводных работ, то речь шла об участках с вечной мерзлотой, огромным количеством рек и ручьев, сотнях больших, средних и малых оврагов, наличии не только поверхностных, но и подземных водостоков, грозящих новым оврагообразованием, и, естественно, о тяжелых условиях труда при средней температуре зимой «—» 24 градуса и «+» 10 — летом...

«Южный» вариант обеспечивал резкий рост обеспечения газом промышленных центров Урала, предусматривал гораздо лучшие условия производства работ и обеспечивал надежность газопровода. Правда, был несколько протяженнее и в меньшей степени ориентирован на интересы центральных районов страны...

Экономические расчеты по обоим вариантам принесли примерно одинаковые результаты: совокупные затраты окупались за 1,5—2 года. Что было вполне естественным, так как даже при крайне низких ценах на газ не было ни одной другой отрасли народного хозяйства или промышленности, сопоставимой с газовой промышленностью по эффективности.

Итак, более перспективному или, если хотите, более романтическому, но ненадежному «северному» варианту противостоял добротный, несколько приземленный, но надежный — «южный».

Министр горячо поддержал «северный» вариант, я же, по размышлении здравом, примкнул к лагерю «южан». В соответствующем духе и выступал на заседаниях коллегии и совещаниях под председательством министра, чем, понятно, заслужил его неудовольствие... На одном из совещаний в сентябре 1971 г. в ответ на резкую реплику министра в мой адрес я попросил у Алексея Кирилловича разрешения еще раз облететь на вертолете северный маршрут газопровода, а после облета окончательно убедился в своей правоте... После возвращения и доклада министру нас обоих срочно вызвали «на ковер» к А. Н. Косыгину... А у него уже шло обсуждение вариантов проекта газопровода из Медвежьего... Спрашивали, кто и что думает... Я, понятно, сам не высывался... А Ефремов Михаил Тимофеевич, заместитель Косыгина и куратор топливно-энергетического комплекса, которому я искренне симпатизировал за умение быстро схватывать самую суть любой проблемы и находить верные решения, зная, что в конфликтных ситуациях я излишней активности не проявляю, но и мнения своего скрывать не стану, взял да поднял меня для ответа... Я выступил,

привел свои доводы, и в результате остановились — на «южном» варианте... Хорошим мужиком был Михаил Тимофеевич, а «свинью» мне невольно подложил!

Из-за этой истории Картунов с Ефремовым «разошлись как в море корабли», а в наших с Алексеем Кирилловичем отношениях температура упала до уровня самого холодного месяца в районе Медвежьего месторождения... Жаль...

10

Наступила зима 1972—1973 гг., и следовало приступить к обустройству Медвежьего месторождения и строительству газопровода. В соответствии с новыми должностными обязанностями за «главным пожарником» министерства закреплялся пусковой или «горящий» участок газопровода «Надым — Обь — Урал», называвшийся тогда газопровод «Северные районы Тюменской области (СРТО) — Урал». Одновременно я должен был обеспечить контроль за ходом строительства центра газопровода и нефтянников — г. Надым, куда за год до начала обустройства Медвежьего месторождения направили комсомольско-молодежный трест «Севергазстрой».

Популярное описание трубопроводного строительства впечатления не производит: ну, вырыли траншею, заранее привезенные трубы сварили, зачистили поверхность труб по всей длине, заизолировали, уложили точно по месту, засыпали, оставив стык соединения без засыпки, снова вырыли траншею и т. д.

А теперь попытаемся, хотя бы немного, приблизить популярное описание к жизни. Сооружается трубопровод не в сотню-другую метров, а в многие сотни и даже тысячи километров... На его пути озера, реки, речки; болота, в которых можно утонуть меньше, чем за минуту, вместе с бульдозером, автомобильным краном или трубовозом, нагруженным многотонными трубами; скальные грунты, уступающие только силе взрыва; огромные в несколько пудов, а иногда и в несколько тонн камни; леса, горы, холмы, овраги; железные и автомобильные дороги...

Если к приближенному описанию добавить, что из-за заболоченности территории завозить трубы и другие материально-технические ресурсы и производить трубопроводные работы почти на всем северо-тюменском участке газопровода можно только в зимнее время, т. е. с ноября по апрель, то самое общее представление о трудностях трубопроводостроителей на трассе Надым — Урал, считайте, получено... Но, конечно, лишь самое общее...

Прилетев в Надым и приступив к своим «пожарным» функциям непосредственно на трассе, я поразился царившему там беспорядку... Подготовительный период был практически поте-

рян: одни изыскатели и то кое-как — вешками — наметили трассу, размещение перевалочных пунктов, проездов, полевых городков осуществлено на схемах, без привязки на месте, что почти равносильно выбору трассы газопровода... по карте страны, трубы на участки не доставлены, бригады, потоки и колонны землеройщиков, сварщиков, изоляционщиков и т. д. не укомплектованы... Вот уже истинно: «гром не грянет — мужик не перекрестится!»

«Гром грянул», и вскоре, устав от отсутствия постоянного фронта работ, тяжелых условий труда и соскучившись по дому, строители... «побежали...» С большим трудом удалось развернуть на трассу бригады, потоки и колонны, которые отправились в полевые городки и город Надым... Мне и Геннадию Павловичу Богомякову, в то время секретарю Тюменского обкома по строительству, на вертолете пришлось догонять дезертиров и убеждать их не бросать технику и начатые работы, которые через год, на следующую зиму, все равно придется делать, но уже заново... Естественно, с обеих сторон в выражениях не стеснялись... Помнится, одного паникера — начальника строительного управления пришлось не уговаривать остаться, а наоборот, — «гнать в три шеи»... Трасса — не для слабых!

По рации, а они трассовиков всегда выручали, обещал наладить своевременную доставку труб и жестко предупредил руководителей всех уровней о персональной ответственности за продолжение работ...

А за окном бытовки — конец марта, и дороги, зимники, по выражению Н. В. Гоголя, «расползаются, как раки»... Трубы завозились на трассу автомашинами повышенной проходимости — «уралами», «кразами», «ракетовозами» и т. д., — но и они, родимые, нет-нет да увязали... День ото дня все медленнее шел завоз...

К началу апреля оставалось совсем немного — километров тридцать труб, — но их надо было завезти в центр трассы со стороны Надыма... А это почти 300 км... Рейсы с учетом остановок длятся до 20 часов... Шоферы на пределе, некоторые вырубаются прямо на трассе... Организовали вторые смены — не спасает... Стали посылать вертолеты и снимать шоферов прямо с машин, заменяя их на «упавших с неба»... В общей сложности удалось собрать примерно 100 «шоферов-вертолетчиков»... Затем теми же вертолетами разбросали через каждые 50 км вагоны-домики или, точнее, вагоны-спальни для шоферов... Наладили выдачу шоферам бесплатного рейсового пайка — чай или кофе в термосах и «мужское» количество бутербродов...

«Зимники» настолько расползлись, что машины садились на мосты. А трасса была — низина, холм, низина, холм... При подъеме на холмы трубовозы, как правило, останавливались, создавалась «пробка», которую приходилось «растаскивать» гусеничной техникой... Однажды произвели экстренную мобили-

зацию всех машинистов с их гусеничной техникой в Белоярском, Игриме и прилегающих районах, укомплектовали их 2—3-х сменными экипажами, а во главе тракторных и т. п. буксировочных колонн поставили начальников управлений, главных инженеров и зам. начальников с одной единственной задачей — не допустить простоя трубопроводов...

В другой раз я организовал группу наиболее решительных руководителей и, выдав им удостоверения о наделении чрезвычайными полномочиями на определенном участке трассы и праве принимать решения, обязательные для всех, независимо от ведомственной подчиненности, за своей подписью, разослал их вертолетами по трассе...

В совокупности все эти и другие, «традиционные», принятые меры принесли свои плоды: к 20 апреля трубы были размещены по всей трассе в соответствии с проектом...

Но тут новая напасть: начались волнения на трассе, дело шло к майским праздникам, по традиции все собирались по домам... Сказывалось опасение, что в связи с непогодой не удастся улететь на «большую землю» и придется «куковать» в аэропорту...

А ведь на трассе сосредоточились тысячи людей... И что же? Началась паника: кое-кто на автомашинах и даже на строительной технике успел «рвануть» в Надым... Снова и опять с огромными усилиями удалось прекратить панику... В критические дни приходилось часто ночевать в полевых городках и бытовках для того, чтобы успокоить и обнадежить сомневающихся... Я по радию лично гарантировал всем, кроме трассовиков, занятых на испытаниях, что до майских праздников они будут отправлены специальными рейсами в места проживания... Когда стало очевидным, что мое обещание выполняется, настроение трубопроводостроителей вошло в норму и «побеги» прекратились...

В конечном счете 20 апреля закончили вывозку труб, а двадцать восьмого — завершили укладку и засыпку газопровода!

Но вот, что характерно: когда я призвал добровольцев остаться на праздники для проведения испытаний, а это в общей сложности недели на две-три, в числе откликнувшихся оказались многие из тех, кто больше всех сомневался, предьявлял претензии, паниковал и рвался домой... Вот тебе, Юрий Петрович, и Юрьев день! Тонкая штука — психология человека...

Конечно, для испытаний были оставлены только самые необходимые работники. Испытания газопроводов — дело скрупулезное и небезопасное: испытания проводятся газом под высоким давлением, и велика опасность разрывов стыков и труб... Во время производства и приемки выполненных работ был введен жесткий контроль качества и, естественно, в глубине души теплилась надежда, что обойдется без происшествий... Правда, вызывал беспокойство 114-километровый отрезок на

головном участке газопровода. На нем впервые в нашей стране были использованы 1420 мм трубы (прежде максимальный диаметр трубы был на 200 мм меньше), что потребовало внесения изменений в технологию сварочных и изоляционных работ... Но вышло все с точностью до наоборот: отрезок с использованием труб самого большого до настоящего времени диаметра, применяемого в трубопроводном строительстве, блестяще выдержал испытания, а на основной части газопровода без разрывов не обошлось. Как сейчас помню: сидим 1 мая за праздничным столом и вдруг — сообщение с трассы о том, что произошел прорыв газа примерно на 500-м километре. Получился удар ниже пояса, ведь дорога окончательно раскисла и о трубопроводах следовало забыть, а ближайшая тракторная техника из Белого Яра могла преодолеть расстояние в 40 километров примерно за пять дней... Ничего не поделаешь, пришлось двинуть отряд рабочих с экскаваторами и бульдозерами в далеко не праздничный путь... В конце концов с огромным трудом удалось в крайне обводненном районе ликвидировать этот прорыв к началу следующего праздника — 9 мая. За день до Дня победы газопровод был испытан и запущен в эксплуатацию.

Стройка осталась в памяти в качестве самой сложной из всех, на которых мне пришлось работать. И главной причиной «чрезвычайщины», я повторяю, был бездарно проваленный подготовительный период, ведь если на стационарной строительной площадке последствия управленческого решения выявляются в течение нескольких дней после его принятия, то в мобильном трубопроводном строительстве от принятия решения до выявления просчетов проходили недели, а то и месяцы... Мы «расхлебывали» просчеты подготовительного периода весь рабочий зимний период — 7 месяцев... Конечно, не только шоферы и руководители первичных подрядных организаций работали «на износ»... «На уши» были поставлены все участники строительства газопровода, и «главный пожарник» министерства, естественно, тоже... Интересно, что мы с Геннадием Павловичем Богомяковым налетывали на вертолете по 8—9 часов в день при саннорме у вертолетчиков — пять часов. А в течение «штурмового» апреля вообще поставили рекорд, налетав около 200 часов против месячной нормы — семьдесят часов... Почти двукратный «перелет» также на совести неумех-подготовителей...

Кроме чрезвычайных мер на строительстве газопровода Север Тюменской области — Урал были апробированы некоторые новации в области материального и морального стимулирования... Так, для победителей в соревновании между сварочными, землеройными и изоляционными бригадами (колоннами) установили одно первое, два вторых и три третьих места и, вопреки действующим инструкциям, стали их премировать за счет премии за ввод в действие производственных мощностей и объектов. Иными словами, рисковали финансировать

поощрение рабочих за движение к цели, а не по ее достижению. Конечно, в основу показателей соревнования были положены инженерные расчеты, и их выполнение или перевыполнение приближало главную цель — ввод газопровода. Задания и результаты их выполнения имели недельную срочность, а о ходе соревнования с той же периодичностью оповещали по селекторной связи... В бригаде, занявшей первое место, на каждого работника за неделю приходилось рублей по 100 дополнительно. По тому времени сто рублей — деньги немалые (что-то около 360 тыс. рублей в ценах 1996 г.)... Сначала еженедельно и выдавали «живые» деньги победителям, для чего сажали в вертолет бухгалтера, и он прилетал в «стан победителей»... Но тут сами победители внесли поправку в порядок выдачи премий по результатам еженедельного соревнования: попросили высылать деньги телеграфными переводами семьям... И, правда, куда девать лишние деньги на трассе? Не с лисицами же торговать? Мы исправили свою оплошность, а вдобавок к переводам додумались присовокуплять поздравительные тексты... Последняя задумка несколько позднее переросла в практику выдачи победителям соревнования красиво оформленных удостоверений и извещений семей об их выдаче за подписью заместителя министра...

И, надо сказать, нововведения «работали» и не только на трассе... Как-то зашел ко мне в домик один бригадир: «Хочу вас поблагодарить!» — «За что?» — «За удостоверение...» — «???» И тут он поведал мне любопытную историю...

На уроке обществоведения в школе, где учился его сын, зашел разговор о ведущих стройках пятилетки — школах коммунизма... Сын выступил и сказал: «Мой папа тоже работает на стройке коммунизма — строительстве газопровода Север Тюменской области — Урал...» Мальчишку подняли на смех, он вспылил, полез в драку, его послали за родителями... Несколько дней паренек прогулял, так как боялся признаться матери в случившемся. Потом решился и со слезами все рассказал. Мать кое-как все утрясла. Его оставили в классе, но насмешки продолжались. И тут приходит отцовское удостоверение и извещение к нему: «Бригада, руководимая вашим мужем, вышла победителем в соревновании на одной из важных строек пятилетки, стройке коммунизма, строительстве газопровода...» Сын принес в школу оба документа, и у учителей, честь им и хвала, хватило ума в стенгазете поместить портрет отца. Сын стал героем...

Странно, но память почему-то до сих пор бережно хранит еще с десятков подобных историй, случившихся на моем первом в жизни газопроводе...

Строительство завершено, и трубопроводостроителей на газопроводе сменили его новые и подлинные хозяева — транспортировщики газа... Построенная нами первая «нитка» магистрали Север Тюменской области — Урал предопределила ускорен-

ное обустройство Медвежьего месторождения и вывод его на проектную мощность... Но, как это часто бывает, возник вопрос о возможности удвоения объемов транспорта газа за счет сооружения второй «нитки» газопровода. И, конечно, в перестройной Москве вновь активизировались сторонники «северного» варианта трассы... Окончательную точку в споре поставила жизнь... Так случилось, что в Салехарде «застряло» около 200 вагончиков — к началу строительства первой «нитки» Обская губа уже замерзла, и вывезти их своевременно на трассу речным транспортом не удалось... Вот почему мы попытались отбуксировать эти вагончики по снегу вдоль «северного» пути. Снарядили караван на базе гусеничной техники и военных снегоочистителей БАТ, машин с самыми мощными из имевшихся в нашем распоряжении двигателями, который возглавил один из управляющих трестами... Результаты эксперимента оказались плачевными: трасса была настолько труднопроходимой, что из 200 вагончиков уцелело лишь двадцать... Спорить больше было не о чем и, когда в дальнейшем на севере Тюменской области было построено 16 газопроводов, к «северному» направлению уже не возвращались...

Благодаря творческому отношению к труду проектировщиков и комсомольско-молодежного коллектива треста «Севергазстрой» были достигнуты значительные успехи и в градостроительстве. Город Надым — лучший из городов Тюменской области, построенных на нефтяных и газовых месторождениях... Конечно, в начальный период обустройства Надыма, связанный с огромным притоком людей, вооруженных строительными машинами и механизмами, необходимостью их срочного размещения на относительно небольшой территории, не обходилось без накладок. Вспоминается характерный эпизод с лиственной рощей... В черте строящегося города оказалась лиственная рощица с чудом сохранившимся редким, но все-таки зеленым, травяным ковром, а на севере такой почти парковый ландшафт словно оазис в пустыне, вот я и решил любыми средствами эту рощицу сохранить... Дал соответствующие указания, запрещающие размещать на ее месте полевые городки. Но по мере расширения строительства подъезжали и подъезжали все новые и новые строительные коллективы, и каждый стремился «отбить» сухое песчаное место под лиственницами. В случае «победы» одного из коллективов о рощице можно было бы забыть. Один городок поставили, я приказал убрать. Убрали. Затем второй, третий, четвертый и т. д. коллективы пытались устроить свои вагончики на лиственном месте... В конце концов мое терпение окончательно лопнуло, и очередные «нарушители» со всем своим имуществом были с помощью тягачей вывезены из «лиственной ложи» на дальнюю «галерку»... А рощица и сегодня — украшение молодого города...

За время надымской эпопеи мои «пожарные» полномочия были существенно расширены — к газопроводу и городу доба-

вился газосборный пункт с нормативной продолжительностью строительства — 26 месяцев. Подготовка строительства этого объекта была также завалена, и к началу его сооружения далеко не все материально-технические ресурсы — оборудование, материалы, детали, конструкции и т. д. были завезены на строительные площадки. Но в отличие от газопроводного строительства и градостроительства для решения задач по наземному строительству нефте- и газопромышленных объектов у нас имелось «секретное оружие» — комплектно-блочная технология, апробированная в Главтюменьнефтегазстрое... Специалисты института «Южгипрогаз» и Главтюменьнефтегазстроя в рекордные сроки перепроектировали газосборный пункт на комплектно-блочный вариант. Поскольку объект газовой промышленности по новой технологии строился впервые, постольку возникла необходимость изготовления макета газосборного пункта, с помощью которого я со специалистами и бригадами скрупулезно отработывал технологию монтажа этого объекта в комплектно-блочном исполнении. На промышленных базах Главтюменьнефтегазстроя было срочно развернуто изготовление необходимых комплектно-блочных устройств, обеспечивающих полную сборность газосборного пункта. Для транспортировки блоков (контейнеров) весом до 50 тонн была задействована военно-транспортная авиация с новейшими для того времени самолетами — «Антей» и АН-12. Пока велась подготовка к внедрению комплектно-блочной технологии удалось полностью завершить работы под монтаж блочно-комплектных устройств (отсыпка строительной площадки, устройство фундаментов, подведение инженерных коммуникаций и т. д.). И сразу после этого начался беспрецедентный во всей предшествующей истории нефтегазового строительства «монтаж с крыла самолета» (по аналогии со строительством «с колес», т. е. без промежуточных складов у строящихся домов, широко применяемом в крупнопанельном домостроении). Благодаря «воздушному мосту», к началу марта был организован подлинный конвейер: изделия, изготовленные в Тюмени на базах Главтюменьнефтегазстроя в ночную смену, к вечеру того же дня уже монтировались рядом с Надымом, на площадке газосборного пункта. Применение трудосберегающей комплектно-блочной технологии позволило ввести газосборный пункт мощностью 10 млрд. м³ подготовки газа в год за 4,5 месяца или в 5,8 раза быстрее нормативного срока, сэкономив при этом сметную стоимость объекта более, чем на 19 процентов.

На сооружении газосборного пункта побывал Алексей Николаевич Косыгин и с присущей ему догошностью разбирался в тонкостях комплектно-блочной технологии, позволившей соорудить важный народнохозяйственный объект с мощностью, не имевшей тогда аналогов в газовой промышленности, со столь впечатляющими результатами... Причем, и это тоже характерно для Косыгина, до вынесения окончательной оценки проде-

ланной работе Алексей Николаевич постоянно сверял свои впечатления с мнениями сопровождавших его зам. председателя совета министров В. Э. Дымшица и первого секретаря Тюменского обкома КПСС Б. Е. Щербины, контролировавших ход стройки с самого начала и до ввода в эксплуатацию... Позднее Алексей Николаевич на заседаниях совета министров неоднократно приводил сооружение Надымского газосборного пункта в качестве примера «оригинального инженерного решения сложнейших народнохозяйственных задач...»

Когда в мае 1973 г. я, наконец, возвратился в Москву, министр несколько сдержанно поблагодарил меня за проделанную работу, но затем, заметно оттаяв, Алексей Кириллович признался, что до последнего не верил в возможность сооружения газосборного пункта за столь короткий срок, да еще с оценкой «отлично» и с гарантийным паспортом... Однако при первой же встрече уже не Алексей Кириллович, мой старший товарищ и глубоко уважаемый мной руководитель, а министр Кортунов определил для меня на зиму новую «горячую точку» — сооружение нефтепровода Усть-Балык — Курган — Уфа — Альметьевск с вводом в действие в июне 1973 г., без чего, по его словам, практически невозможно обеспечить баланс добычи нефти и потребности в нефтепродуктах в стране... Видимо в качестве «главного пожарника» я устраивал министра больше... Увы...

Более 200 участников строительства в районе Надыма были награждены орденами и медалями. И справедливо: сооружение первой установки на месторождении «Медвежье» и газопровода Север Тюменской области — Урал стало началом освоения самых богатых в мире северо-тюменских газовых месторождений, открыв качественно новую страницу в развитии топливно-энергетического комплекса страны и укреплении экономического могущества нашей Родины.

Для себя лично я окончательно уяснил, что строительство технически сложных объектов в экстремальных условиях не укладывается ни в какие инструкции или правила, скорее наоборот — предполагает неординарные, творческие инженерные и организационные решения. Осознанный риск всегда был, есть и будет неотъемлемой частью больших свершений!

11

До начала зимы наладить эффективное производство работ на сооружении нефтепровода не удалось. Главная причина — явно недостаточный уровень концентрации производительных сил на этой главной, по определению правительства, стройке пятилетки. Нефтегазостроители вынуждены были «разрываться» между ней и двумя другими важными пусковыми стройками — строительством второй очереди газопровода Север Тю-

менской области — Урал и сооружением газопроводной системы Средняя Азия — Центр. Поскольку основные объемы работ по строительству нефтепровода Усть-Балык — Курган — Уфа — Альметьевск приходилось на Тюменскую область, постольку и место дислокации моего штаба по руководству строительством было определено там же.

В основу деятельности штаба и всех строительных организаций, участвующих в строительстве нефтепровода, были положены программно-целевые принципы управления. В частности, трассу разбили на четыре участка во главе с целевыми руководителями — наиболее квалифицированными и предприимчивыми специалистами, наделенными правами принимать любые решения по управлению строительством своего участка нефтепровода в пределах полномочий зам. министра — руководителя штаба стройки. Впервые в отечественной практике трубопроводного строительства вместо специализированных по видам работ механизированных колон, участков и бригад землеройщиков, сварщиков и изоляционщиков были созданы технологические потоки, охватывающие весь комплекс основных трубопроводостроительных работ — от рытья траншей до засыпки готовых участков трубопровода, т. е. организованы первичные низовые производственные структуры, ориентированные на конечную цель — ввод в действие нефтепровода — и подчиненные целевым низовым руководителям — начальникам потоков. Последние превращались в подлинных производителей готовых трубопроводов: принимали и оформляли объемы выполненных работ; обеспечивали соблюдение технологической дисциплины, оставшаяся в случаях ее нарушения производство работ; маневрировали использованием всех технических средств, находящихся на их участке, вне зависимости от ведомственной принадлежности техники; распоряжались по своему усмотрению специальным премиальным фондом, созданным за счет средств на премирование за ввод в действие производственных мощностей и объектов... Комплексные технологические потоки и их начальники наделялись расширенными правами не только по сравнению с низовыми производственными структурами (колонны, участки, бригады), но и по сравнению с первичными строительными организациями — строительными и строительномонтажными управлениями. В целом же узкая специализация уступила место целесообразной комплексности. В организации социалистического соревнования также использовалась новинка — оно проводилось не между бригадами, участками и колоннами, а между комплексными технологическими потоками. Одновременно в организации соревнования был полностью задействован успешный опыт стимулирования победителей, апробированный на строительстве газопровода Север Тюменской области — Урал.

Более или менее достаточного уровня концентрации производительных сил удалось достичь лишь в декабре месяце. Но отста-

вание от графика укладки трубопровода оставалось чудовищным: на половине из двух тысяч километров его протяженности «еще конь не валялся». Вдобавок с первых чисел января ударили рождественские морозы — термометр упал до отметки минус 50 градусов. В связи с отставанием и по нашему идиотскому пристрастию к достижению целей любыми средствами в первой декаде января попытались продолжить работы в запредельных условиях. В результате — измучили людей и полностью угробили несколько сот машин и механизмов... А в целом оказались «у разбитого корыта»... Однако расслаиваться у разбитого корыта было некогда: приказом запретил производство работ при температуре ниже минус 30°, хотя в те годы разрешалось выходить на работу и при температуре минус 40 градусов, и лично обратился в правительство за помощью в техническом оснащении стройки. Следует отметить, что Алексей Николаевич Косыгин, зная мою нелюбовь к «попрошайничеству», оперативно оказал необходимую помощь — нам выделили более тысячи единиц машин и механизмов. В свою очередь штаб стройки сделал верный шаг, направив новую технику в прогрессивные производственные структуры — комплексные технологические потоки.

Критическое положение с добычей нефти в стране и кризис на строительстве нашего нефтепровода, по которому уже в 1973 г. должно было быть оттранспортировано 18 млн. тонн нефти, в очередной раз привели в Тюмень главу правительства... В отсутствие тяжело заболевшего министра правительственной комиссии, в составе которой было полтора десятка членов в ранге союзного министра и выше, пришлось докладывать мне. Охарактеризовав состояние дел на стройке и поблагодарив за своевременную помощь, я твердо обещал завершить линейную часть работ до весенней распутицы и затем за 1,5—2 месяца провести испытание и заполнение нефтепровода нефтью. Впервые в нашей стране гидравлические испытания на больших участках проектировались в зимних условиях. Для испытаний организовывались круглосуточные работы и диспетчерская связь, создавались аварийные бригады и резерв строительной техники... По привычке, Алексей Николаевич задал множество самых неожиданных вопросов, в чем ему усердно помогали по другим, но тоже известным, причинам «сопровождающие его лица», но, убедившись, наконец, что штабом стройки рассчитано все до мелочей, одобрил нашу программу завершения строительства...

Воспользовавшись присутствием председателя совета министров на тюменской земле, я организовал показ А. Н. Косыгину и остальным членам комиссии, в числе которых были представители основных машиностроительных министерств, строительной техники, используемой в северных условиях, с тем, чтобы наглядно показать необходимость повышения ее производительности и проходимости, улучшения надежности и ком-

фортности для машинистов... Другого такого случая могло не представиться, а перевод строительных машин на другой качественный уровень, жизненно необходимый в условиях трубопроводного строительства на Крайнем Севере, не терпел отлагательств... Случай же, но совершенно иного свойства, сыграл со мной самую злую шутку в моей судьбе...

12

А случилось так, что в день показа техники температура воздуха колебалась между 45 и 50 градусами мороза. Алексей Николаевич с виду одевался в тюменской командировке довольно легко, и я, не желая «удариться лицом в грязь» перед высоким гостем, годившимся мне в отцы, и будучи уверенным в своей закаленности, сменил свой трассовый «костюм» (унты, тулуп, толстый свитер и т. д.) на наряд, близкий к «руководящему»... Откуда я мог тогда знать «о гагачьем мехе» и других утеплителях для руководящих особ? Сначала пришлось ждать прилета вертолета с гостями... Естественно, ждал на морозе... Потом более часа водил гостей по импровизированной выставке строительных машин и механизмов... Затем пошли проводы... В общем почти день на морозе и, считай, по северным меркам раздетым... В связи с хроническим недосыпанием и постоянной переработкой на трассе и в штабе мороз, как говорится, «достал» свою жертву. Куда там тело? Душа «заледенела». Хотел «заледеневшую душу» оттаять в бане, да баня сама промерзла... Пришлось согреть «душу» послетрассовым «пуншем» (водка пополам с горячим чаем)... Не помогло... В гостинице, где я жил, попытался принять ванну, но ...отказало центральное отопление... А с помощью электрических рефлекторов «души» не согреешь. На следующий день летал по объектам на вертолете и несколько раз докладывывал о результатах лично Алексею Николаевичу... И, естественно, был в постоянном напряжении. Вечером полетел в Тюмень на собрание актива, на котором с докладом выступал А. Н. Косыгин. Вот во время доклада-то и кинуло меня в жар... На ужин в резиденции Косыгина я уже не попал... Температура 39,5... Врачи три дня ее сбивали... На четвертый сбили, и я вновь отправился на трассу... И снова режим дня ненормированный — по 16—18 часов в сутки... А вскоре опять высокая температура, уколы, трасса, высокая температура, аспирин, баня, трасса... И так на протяжении нескольких месяцев... Истинную же причину высокой температуры я узнал несколько позднее, уже в «кремлевской» больнице...

Между тем на трассе нефтепровода наши нововведения стали, наконец, приносить весомую отдачу и, что самое главное и свидетельствующее об их жизненности, получили дальнейшее развитие... Целевые руководители низовых структур — начальники комплексных технологических потоков — инициировали новый порядок нормирования труда и заработной платы: наряды выдавались и «закрывались» по объемам работ, выполненным на полностью законченных строительством участках нефтепровода. Заработная плата по остальным объемам выполненных работ временно, до укладки и засыпки соответствующего участка нефтепровода, резервировалась. Если учесть, что без отметки инспекции по качеству наряд не оплачивался, то легко понять — оплата труда рабочих комплексного технологического потока была поставлена в прямую зависимость от готовности нефтепровода к эксплуатации.

В целом организационные, управленческие и экономические новации резко улучшили конечные результаты: в феврале завершили укладку 300 с лишним километров, в марте — 560, а в первых числах апреля — 80 км... Пришлось, правда, помучиться на последних 80 км трассы. Отстали землеройщики на засыпке готового трубопровода — организовали засыпку взрывом с помощью специалистов из Минтранстроя, «выбили» дополнительно 8 мощных американских бульдозеров от фирмы «Катерпиллер» и ликвидировали прорыв. Случился обрыв нефтепровода на одном из заболоченных участков — две недели «гоняли» по нему насосами подкрашенную воду, но только после объявления премии за обнаружение дефекта вышли из положения... Не пошла прокладка нефтепровода на заболоченных участках обычными методами — осуществили ее «методом сплава»: шнуровыми взрывами делали траншеи в болоте; сплавляли, наращивая трубы, по образованному каналу; заливали водой и пригружали и, наконец, засыпали трубопровод специально созданными бульдозерами «на болотном ходу»...

В отличие от сложившейся порочной практики сооружения нефтепроводов, при которой после укладки линейной части трубопровода проходило много месяцев до завершения строительством наземной части — головных и промежуточных насосных станций, на трассе Усть-Балык — Курган — Уфа — Альметьевск удалось обеспечить синхронность в сдаче линейной и наземных частей нефтепровода. К сожалению, при этом мы просто не успели в полной мере задействовать преимущества комплектно-блочной технологии строительства наземных объектов, однако, даже частичное использование укрупненных блочных устройств привело к общему успеху. При нормативной продолжительности сооружения промежуточных насосных станций — 18 месяцев, а головных, как более крупных и технически

сложных, — 24 месяца, все насосные станции были введены за 13—15 месяцев.

Естественно, много крови попортили нам и приемно-сдаточные испытания... Для каждого строителя они словно выпускные экзамены на аттестат зрелости, когда в считанные часы решается судьба многодневных и многотрудных усилий... Кстати, первое же заседание приемно-сдаточной комиссии началось с неудачи: всплыл переход через речку Салым, который, к счастью, удалось быстро восстановить. Вспоминается еще и другой, уже забавный, эпизод, связанный с апробацией системы пенного пожаротушения. Система основана на использовании датчиков, устанавливаемых над насосами и реагирующими на их нагревание. В случае перегрева датчик подает сигнал на пульт управления, с которого автоматически подается команда, открывающая задвижку резервуара (камеры пенообразования), и из него в помещение насосной станции под большим давлением нагнетается пена, накрывающая пламя и препятствующая доступу воздуха... Дело было новым, и мы с членом госкомиссии от пожарной инспекции, полковником по званию, решили ее проверить опытным путем и по полной программе... Взяли ведро кипятка, подняли к датчику над насосом, датчик, естественно, отреагировал... Через 45 секунд сработал датчик на пульте управления, полковник с мальчишеской прытью подбежал к колодцу, в котором крутится задвижка, очень обрадовался, когда увидел, что автоматика сработала, и предложил мне убедиться в поступлении пены в здание станции... Добежали, влетели внутрь и... еле-еле успели вынырнуть из-под почти трехметровой пены наружу... Отдышались минут через десять...

В конечном счете успешно выдержавший все, даже «пожарные», испытания, нефтепровод был сдан в эксплуатацию не 1 июня, а к майским праздникам... Почти все внутривнутрипостроечные объекты получили оценки «хорошо» и «отлично». Стройка стала первой в истории нефтегазового строительства, приемку которой осуществляла государственная комиссия... За семь месяцев была сооружена тысячекилометровая магистраль, уложено 760 тысяч тонн труб, выполнено 13 миллионов кубометров земляных работ, введен в строй уникальный по тем временам комплекс связи... В процессе строительства был успешно апробирован целый ряд технических, технологических, организационных, управленческих и экономических нововведений, положенных затем в основу создания принципиально новых стратегий и тактики сооружения крупных магистральных систем. До настоящего времени остаются непревзойденными достижения землеройщиков, сварщиков и изоляционщиков — участников строительства нефтепровода Усть-Балык — Курган — Уфа — Альметьевск... Во многом благодаря строителям магистрали, Тюменская область обеспечила перевыполнение плановых заданий по добыче нефти и тем самым спасла страну от надвигавшегося «нефтяного голода».

Заслуги нефтегазостроителей не остались без наград: почти 800 человек были награждены орденами и медалями. Шестеро из них удостоены звания Героев Социалистического Труда: машинист экскаватора Авросев Михаил Григорьевич, бригадир сварщиков Дивиденко Иван Миронович, бригадиры изоляционно-укладочных колонн Даньшин Василий Васильевич и Нафиков Галимзян Харисович, бригадир монтажников Нежданов Николай Павлович и машинист трубоукладчика Орлов Владислав Викторович. А я стал кавалером первого в моей жизни ордена Ленина...

IV. ОРГАНИЗАТОР ОТРАСЛИ

(1972—1978 годы)

1

Строго говоря, мой дебют в роли организатора отрасли произошел еще до отъезда на строительство нефтепровода Усть-Балык — Курган — Уфа — Альметьевск... Мне было поручено возглавить разработку структуры управления новой самостоятельной строительной отраслью — нефтегазовым строительством, штатного расписания центрального аппарата и технико-экономических обоснований к ним. В довольно сжатые сроки и с привлечением специалистов из Всесоюзного научно-исследовательского института по строительству трубопроводов (ВНИИСТА) работа была выполнена, но, к сожалению, при утверждении соответствующих документов не нашла поддержки: моя идея о создании двух главных территориальных управлений по строительству трубопроводов — Главтрубопроводстроя с дислокацией в г. Москве и Главвостоктрубопроводстроя с расположением в г. Уфе... Между тем создание двух комплексных и чисто производственных главков не только приближало аппарат управления к строительным площадкам и, тем самым, облегчало управление сооружением нефтяных и газовых магистралей, но и позволяло обеспечивать планомерное балансирование производственных мощностей подрядных организаций с постоянно возрастающими объемами работ по транспортировке нефти и газа из Западной Сибири и других нефтегазоносных районов в центр страны...

Как бы то ни было, но в отсутствие министра, который был в больнице, именно мне, теперь уже первому заместителю, пришлось завершать подбор и расстановку кадров в центральном аппарате. Из Мингазпрома в новое министерство вместе со мной, ответственным за производство, перешли бывший президент международного газового союза Сорокин Алексей Иванович, курировавший внешнеэкономическую деятельность, Грозов Николай Васильевич, ведавший кадрами и социальными

вопросами и Смирнов Кирилл Константинович, отличившийся на стройках Ленинградской области, имевший дружеские отношения с членом политбюро, руководителем ленинградских коммунистов Г. В. Романовым и призванном налаживать межведомственные отношения. Вскоре состав заместителей министров был пополнен одним из наиболее квалифицированных организаторов нефтегазового строительства, мудрым и коммуникабельным человеком — Александром Герасимовичем Карапетяном...

В узком кругу строителей нефтяных и газовых магистралей Александр Герасимович был хорошо известен, но мало кто догадывался о том, что он послужил прообразом Алеши Ковшова, знающего и доброземельного начальника производственного отдела из нашумевшего в свое время романа Василия Николаевича Ажаева «Далеко от Москвы»... К стати говоря, прообразом героя повести, а затем и кинофильма «Знакомьтесь, Балует!» стал наш министр — Алексей Кириллович Кортунов... Правда, в последнем случае масштаб личности Алексея Кирилловича был явно занижен. Увы, лицом к лицу не увидеть!

Удачным оказался выбор начальников ключевых главных управлений центрального аппарата: А. А. Будагяна (главное планово-экономическое управление), О. М. Иванцова (главное техническое управление), А. М. Крайзелмана (главное производственное управление), вокруг которых сформировались эффективно работавшие по полтора десятка лет коллективы управленцев — подлинных виртуозов «штабной» министерской работы.

Им под стать явились остальные руководители министерских структур: Андреичев, Аренд, Жданович, Курицин, Кузин, Моисеева, Фалина...

К сентябрю 1973 г., когда были утверждены положения о главных управлениях, управлениях и отделах министерства, центральный отраслевой штаб включился в работу на полную мощность...

Несколько лет спустя я с удивлением узнал о том, что аппаратчики из «старых» общестроительных структур (Минпромстрой, Минстрой, Минтяжстрой, Госстрой и т. д.) между собой «окрестили» здание нашего министерства «синагогой». Хотя гораздо логичней было бы назвать наше министерство — «министерством дружбы народов», ведь в его руководстве трудились украинцы, азербайджанцы, армяне, башкиры, татары, мордвинны, немцы и др. Но, видимо, причиной явилась та же, по которой первый заместитель министра союзного министерства строительства Кротов «схлопотал» выговор от Октябрьского райкома партии за... «сокрытие национальности»... Он, бедняга, не глядя «подмахнул» партийную анкету, где его помощник неосмотрительно проставил в ответе на пресловутый «пятый пункт — «русский»... Какие времена, такие и нравы!

В качестве организатора отрасли мне удалось по-новому оценить деятельность отдельных государственных структур и руководителей страны.

Так, например, Госплан совершенно не справлялся с пред-назначенной ему В. И. Лениным ролью «комиссии экспертов», «коллегии специалистов высочайшего класса», «штаба мыслителей»... Прогнозы и программы социального и экономического развития, стратегия и тактика социально-экономической политики Госплана так и не стали тем стержнем или той основой, вокруг которых формируется экономическая жизнь одной из крупнейших народнохозяйственных систем в мире...

В одной из частных бесед многолетний председатель Госплана Н. К. Байбаков сравнил как-то народное хозяйство страны с акселератором, у которого тело развилось до размеров, недоступных родителям, а голова, мозг, остались на уровне, соразмерном юному возрасту... Образ впечатлял...

Сам Николай Константинович Байбаков, хорошо разбираясь в проблемах нефтегазового комплекса, конечно, делал все возможное для повышения эффективности его развития. Но его положение в правящей партии, а он, в отличие от своих предшественников (Куйбышев, Вознесенский, Сабуров, Косыгин), не был членом или кандидатом в члены политбюро, отводило ему второстепенную роль. И, естественно, это вредило делу. Помню, у него в моем присутствии состоялся телефонный разговор с Л. И. Брежневым. У того, видимо, находился какой-то тертый «ходок» из республики или области с просьбой о выделении крупных капитальных вложений для сооружения дополнительного объекта. Николай Константинович убеждал лидера страны в том, что план только что утвержден, что выделение дополнительных вложений повлечет за собой «перекройку» всего плана на пятилетку, что нет никакой возможности сбалансировать плановые задания... Он аргументировал свою позицию расчетами и примерами из практики... В общем, председатель Госплана, как мог, отстаивал свои права... Сначала Байбаков говорил спокойно, затем начал горячиться, наконец — отказался наотрез... А Брежнев едва ли не уговаривал Байбакова: «Ты все же еще раз посмотри, надо бы сделать, уважь мою просьбу...» Разговор, казалось, окончился ничем. Но так только казалось: «мягкие» уговоры Леонида Ильича, сильно отличавшие его, скажем, от нахрапистой материны Н. С. Хрущева, всегда обращались в свою противоположность за счет «твердой» линии аппарата ЦК КПСС, и тогда уже никакие отказы председателя Госплана в расчет не принимались...

А я, будучи невольным свидетелем перепалки между начальниками, получил еще один урок далеко не безоблачных взаимоотношений между политическим и хозяйственным руководством страны. В дальнейшем, когда число подобных примеров перевалило за сотню, стало очевидным, что система народнохозяй-

ственного планирования все больше скатывается до исполнения воли и решений политического руководства со всеми вытекающими отсюда «брежневско-застойными» последствиями...

Тогда же для меня стал проясняться весь трагизм положения А. Н. Косыгина в «брежневском» руководстве... Алексей Николаевич, являющийся для меня и сегодня образцом государственного деятеля, был намного квалифицированней, опытней и умней всех остальных членов политбюро вместе взятых. Он с начала 60-х годов остро ощущал надвигающийся экономический кризис и предпринимал все возможные меры для его предотвращения. Не вина, а беда Косыгина, заключалась в том, что в коллективном руководстве страной его голос был «гласом вопиющего в пустыне», так как на усмотрение главы правительства оставались решение хозяйственных задач среднего уровня, а все более или менее серьезные решения по стратегии и тактике социально-экономического развития страны принимались «коллективным разумом партии», где преобладал «минус-интеллект» Брежнева, Кириленко, Подгорного, Суслова и иже с ними. Конечно, сегодня можно осуждать Косыгина за то, что он не ушел со своего поста и, так сказать, «продолжал служить неправому делу»... Но как можно было «хлопнуть дверью», когда только его авторитет еще кое-как сдерживал маразм брежневского клана? Как можно было бросить дело государственного строительства, которое стало кровным в неполные 35 лет, когда он стал наркомом текстильной промышленности?

Алексей Николаевич с самого начала не оставлял новую строительную отрасль своим вниманием. Не было недели, чтобы он мне не звонил, подробно спрашивая о положении той или иной стройки... А память у него была, как я уже отмечал, отличная, каждый предшествующий отчет он помнил в мельчайших деталях, и можно было угодить впросак, надеявшись на облегченную информацию... Я всегда откровенно рассказывал А. Н. Косыгину о том, какие сложности возникли и почему дело не идет так, как должно... А Алексей Николаевич никогда не забывал возвращаться к нерешенным проблемам и к помощи, которая требуется от него для их решения... Косыгина отличала весьма редкая для сегодняшних руководителей черта — внимательность к нуждам подчиненных или, что более научно, приверженность к «обратной связи» с ними. Бывало, либо я ему звонил, когда не мог решить какой-либо вопрос в Госплане или Госснабе, либо он сам, либо кто-нибудь из его подчиненных выходили на телефонную связь в случае долгого отсутствия просьб с моей стороны... Звонишь, и тебя без проволочек соединяют с главой правительства, докладываешь, просишь помощи... А если его нет, то секретари твою просьбу подробно запишут и доложат при первой возможности. И тут же звонок от Косыгина, а следом либо он сам, либо его помощники сообщают: «Даны такие-то поручения тем-то и тем-то, доводите с ними дело до конца»... Причем зачастую Алексей Николаевич «отлавли-

вал» меня поздними субботними вечерами или во время воскресного отдыха на даче...

Обязательность и внимательность в отношениях с подчиненными — стиль управления интеллигентного и культурного руководителя, стиль Косыгина...

«Обратной связи» с подчиненными был привержен и Владимир Иванович Долгих, многие годы курировавший топливно-энергетический комплекс по линии ЦК КПСС... Он также не оставлял без внимания никакую просьбу, умел слушать подчиненных, давал дельные и толковые советы... От других работников аппарата ЦК он отличался тем, что не «срывался» до прямых команд руководителям министерств и ведомств, до их «накачки» до прединфарктных состояний... В случае необходимости решения какого-либо вопроса следовал звонок из аппарата Долгих с изложением его содержания и просьбой подумать над ним и предложить оптимальный выход...

Я с удовольствием сотрудничал с Владимиром Ивановичем и после ухода из Миннефтегазстроя — в бытность председателем Госкомтруда и заместителем главы правительства и во время обсуждения на заседаниях политбюро самых сложных вопросов... У меня сложилось глубокое убеждение в том, что его преждевременная отставка — чрезмерная роскошь для страны, где людей со столь высоким профессиональным и творческим потенциалом можно пересчитать на пальцах...

Кстати говоря, с приходом в ЦК КПСС того же Долгих, он на два года старше меня, и моего ровесника Константина Федоровича Катусева связывались большие надежды... Надежды на омоложение высшего руководства, от которого Долгих и Катусева отделяли двадцать лет, надежды на укрепление преемственности между поколениями партийных лидеров, о котором тогда без конца говорили и, как выяснилось, всерьез не думали... А ведь Долгих и Катусев, казалось, как никто другой подходили на роль руководителей партии: первый до перевода в Москву успешно трудился в должностях главного инженера и директора крупнейшего в стране горно-металлургического комбината и возглавлял одну из самых сильных партийных структур — Красноярский крайком, а второй — успел набраться опыта в качестве зам. главного конструктора Горьковского автомобильного завода, первых секретарей Горьковских горкома и обкома партии... Но тон в ЦК КПСС задавали другие: Л. И. Брежнев, А. П. Кириленко, А. Я. Пельше, Н. В. Подгорный, М. А. Суслов, давно «перешагнувшие» за пенсионный возраст, имевшие по 35—40 лет опыта партийных интриг и свободные от какого-либо опыта производственной деятельности... С такими «лидерами» ни о каких шансах по обновлению партии, общества и государства не могло быть и речи... К сожалению...

Тогда же началось мое сближение с одним из самых талантливых руководителей народного хозяйства — Вениамином Эммануиловичем Дымшицем. И я благодарен судьбе за то, что она

одарила меня тесным сотрудничеством с этим выдающимся государственным деятелем, организатором народного хозяйства и человеком... У нас сложились прекрасные и доверительные отношения, сильно облегчившие становление и развитие нефтегазостроительной отрасли...

Вениамин Эммануилович рано проявил себя в качестве одного из крупнейших строителей страны: обустроивал Новокузнецк, строил Магнитогорск, восстанавливал Запорожский промышленный узел, возглавлял сооружение Бхилайского металлургического комбината в Индии... С 1962 г. Дымшиц становится зам. председателя совета министров, совмещая эту должность в 1962 г. с должностью председателя Госплана, в 1963—1965 гг. — с должностью председателя всесоюзного совета народного хозяйства, в 1965—1976 гг. — с должностью председателя Госснаба... Строго говоря, именно Дымшицем создана сама система централизованного материально-технического снабжения страны... Это — огромная по масштабам и сложнейшая по скрупулезности отладки межведомственных и межрегиональных производственных связей работа! С 1972 г. Вениамин Эммануилович курировал топливно-энергетический комплекс страны, а затем, в 1983—1985 гг., одновременно ведал и капитальным строительством... Выдержать такие нагрузки никому, кроме него, было не под силу...

У Дымшица, отличавшегося конкретностью и деловитостью и не любившего пустых, общих разговоров, я многому научился... Когда он собирал совещание, то прежде всего предлагал: «Давайте, определимся с целями... Спланируем цели программы (постановления)... А затем будем выстраивать под них конкретные мероприятия...» Иногда он выражался более образно: «Давайте, определимся, чем заканчивать будем...» Крылатое выражение! Я его потом сам часто использовал, да и многие из тех, кто с ним работал, тоже... А сами программы или постановления, сформированные под руководством Вениамина Эммануиловича, всегда носили всесторонний, комплексный характер. Среди них: программы и постановления по развитию Западной Сибири, сооружению важнейших магистральных трубопроводов, организации добычи газа в Коми АССР и Туркмении... В этих программах и постановлениях чисто производственные цели и задачи сочетались с решением экономических и социальных вопросов, вовлечением всех без исключения министерств и ведомств, хотя бы в самой незначительной степени причастных к реализации программы (постановления)...

Характер у Вениамина Эммануиловича был довольно горячий, но это, возможно, профессиональная «горячность» всех руководителей крупных строек, на которых ошибка или оплошность одного из участников строительства, как правило, влечет за собой плачевные последствия для строителей, заказчиков и страны в целом... Однако, при всем при том, Дымшиц никогда

«не терял головы», и ему ни разу при мне не изменило врожденное чувство такта, не позволявшее унижать достоинство любого, хотя бы и серьезно провинившегося, человека...

2

В конце 72-го — начале 73-го года между Советским Союзом и Японией было подписано предварительное межправительственное соглашение о поставке Японии 40 миллионов тонн тюменской нефти. Я не знаю, кто был инициатором этого соглашения, но нефтяники сильно возражали против его подписания, доказывая, что мы не имеем возможности его выполнения ни по задействованным запасам нефти, ни в связи с возрастающими потребностями страны, ни из-за необходимости выполнять соглашения о крупных нефтяных поставках на Запад и в социалистические страны... А тут ни с того, ни с сего — выдайте дополнительно целых 40 миллионов! На Восток, в Японию!

Глупость, конечно, но проектные институты Миннефтепрома были вынуждены уже наметить возможную трассу и определить примерную стоимость будущего нефтепровода. Пришлось и мне, буквально «поставив на рога» лучших специалистов головного отраслевого института ВНИИСТ и ведущих экспертов министерства, заняться проектными расчетами. Меня, признаться, с самого начала весьма озадачили первоначальные оценки стоимости и сроков сооружения не имевшего аналогов в мире по протяженности магистрального нефтепровода: 2,5 млрд. рублей и 2—2,5 года... А трасса? Большая часть по районам Крайнего Севера, а затем круто на юг — до бухты Находка или Ольга на берегу Охотского моря... А значит: вечная мерзлота, болота, крупнейшие реки страны и бесчисленное количество мелких водных преград... А пересечение горной страны Сяны с ее главным, осевым хребтом высотой до 2736 метров и скальными массивами? А каким образом учтены затраты на перебазировку сотен тысяч строителей, техники, полевых городков и т. д.? Или затраты на формирование новых нефтестроительных структур? В целом в результате учета дополнительных факторов получили двукратное увеличение первоначальных оценок: 5 млрд. рублей и 4—5 лет...

С тем я, как первый заместитель министра, и отправился на заседание, которое проводил А. Н. Косыгин... А, надо сказать, все его участники уже свыклись с мыслью о необходимости строительства нефтепровода и подписания соглашения с Японией... Поэтому мои оценки прозвучали словно гром с ясного неба! И началось: «цифры взяты с потолка», «по молодости Баталин не понимает, что к чему», «это — торги, а не государственная оценка», «строители играют в ведомственные игры»... Это еще самые «мягкие» заключения! Алексей Николаевич, также расстроившись, до резких слов не унизился, но

поручил мне с представителями нефтяников и Госплана еще раз проверить расчеты...

Проверили и уточнили: 5—6 млрд. рублей и не менее пяти лет... Кстати говоря, в этих оценках не нашел отражения риск форсмажорных обстоятельств (отсутствие нефти, стихийные бедствия, международные осложнения и т. п.). Нефтепровод, в отличие, скажем, от машиностроительного завода, перефилировать невозможно. Он призван качать нефть! И если, не дай Бог, такие обстоятельства возникнут, то 5—6 млрд. рублей и результаты труда сотен тысяч работников будут выброшены «на ветер» или «коту под хвост»...

На следующем совещании, которое прошло, к слову сказать, довольно спокойно, впервые была озвучена идея сооружения Байкало-Амурской магистрали с тем, чтобы вывести к ней нефтепровод из Тюменской области и, организовав налив, поставлять нефть цистернами... Железная дорога могла обеспечить транспорт нефти в объеме 20—25 млн. тонн в год... Многочисленные совещания у Косыгина и заседания президиума правительства подтвердили перспективность такого варианта... В конце концов вопрос был вынесен на политбюро, на трех или четырех заседаниях которого мне довелось присутствовать...

На заседании по БАМу были приглашены представители заинтересованных министерств и ведомств и ведущие специалисты страны, которые, естественно, усиленно готовились к участию в них... Поэтому первоначальная «нефтяная» направленность железнодорожной магистрали стала обрастать новыми идеями: ускорение развития производительных сил Восточной Сибири и Дальнего Востока; разработка крупнейшего Удоканского медного месторождения, богатых месторождений коксующихся каменных углей, железной руды, других компонентов, необходимых для выплавки чугуна и стали; создание совместно с Японией новой металлургической базы страны, полное покрытие ее продукцией потребностей Дальневосточного региона и экспорт ценных видов проката в Японию и другие бурно развивающиеся страны Юго-Восточной Азии и т. д. Уже тогда транспортники, горячо поддержав саму идею сооружения БАМа, позволявшую снять напряжение с транссибирской магистрали, не справлявшейся с ростом грузооборота, высказывали опасения о возможностях пересечения Саян в проектируемые сроки...

Кстати говоря, эти опасения полностью оправдались: если Байкало-Амурскую магистраль закончили строительством в 1989 г., то Северо-Муйский тоннель через Саяны не введен и донныне... Мне пришлось принимать участие в развязке этой проблемы. Был предложен и осуществлен обходной путь протяженностью в 42 км, и БАМ заработал по всей длине...

Поскольку первоначальная стоимость БАМа оценивалась в те же 6 млрд. рублей, что и строительство трубопровода, сте-

пень риска по капитальным вложениям в железную дорогу была несравнимо меньшей, а перспективы эффективного использования железнодорожной магистрали представлялись гораздо более широкими, постольку А. Н. Косыгин, активно поддержанный Устиновым и Подгорным, сумел склонить остальных членов политбюро к железнодорожному варианту...

Последнее заседание политбюро проходило под председательством Л. И. Брежнева и свелось к... зачитыванию резолюции генсеком...

К вопросу о стиле проведения заседаний... Меня, как новичка, неприятно поразило ничем не прикрытое хамство членов «брежневского» политбюро по отношению к другим участникам заседаний. Они, как правило, не слушали докладчиков, дремали, делали вид, что читают какие-то чрезвычайно важные бумаги, переговаривались между собой... Характерный эпизод: встает для доклада секретарь ЦК и куратор тяжелой промышленности В. И. Долгих, а в это время член политбюро А. П. Кириленко о чем-то говорит с другим членом «коллективного руководства». Долгих ждет, начинает докладывать, умолкает, садится, Кириленко продолжает бормотать, Долгих встает, начинает докладывать и умолкает из-за того, что «старший товарищ» еще не все сказал, и так раза три или четыре... А в заключение сцены «днепропетровский соратник дорогого Леонида Ильича» Кириленко, круто обернувшись к вконец обескураженному Долгих, кричит: «Что ты все вскакиваешь и суетишься? Все и так ясно. Садись и замолчи!» Вот тебе и «коллективный партийный разум»!

Что сегодня можно сказать о строительстве и эффективности использования Байкало-Амурской магистрали? Безусловно; реализация столь грандиозного проекта сказалась на благосостоянии народа не в лучшую сторону... Безусловно, затраты в несколько раз превысили первоначально проектируемые размеры... Безусловно, просчитались с Северо-Муйским тоннелем, не сумев оценить всю сложность горно-геологических условий... Безусловно, опоздали с сооружением обходного пути и, тем самым, затянули на несколько лет освоение магистрали на всем ее протяжении... Безусловно, сегодня магистраль убыточна... Однако, я глубоко убежден в том, что при повышении производственной активности в стране и расширении торгово-экономических отношений со странами Тихоокеанского бассейна (Китаем, Южной Кореей, Японией и др.) именно Байкало-Амурская магистраль станет надежным проводником грядущего могущества российской державы!

3

Август 1973-го... Дел невпроворот: министр болен, решение всех вопросов в правительстве, центральном аппарате и на важ-

нейших стройках на мне, начинается формирование плана 1974 года... А состояние моего здоровья хуже «пикового»: восемь месяцев держится высокая температура, постоянная слабость, дрожь в ногах и время от времени захлестывающий горячий липкий пот... Лишь огромным усилием воли удается подниматься в 6 утра, по 14—16 часов заниматься делами за себя и за Алексея Кирилловича Кортунова и где-то в час-два ночи, накачавшись антибиотиками и наворочавшись в постели в полубредовом состоянии, впасть в пугающее забвенье... Как говорится, ехали-ехали и приехали... Пришлось испрашивать разрешение на отдых и медицинское обследование... Думал, немного передохну и оклемаюсь...

При обследовании наибольшую тревогу вызвала опухоль над ключицей, которая доросла до размера ядерного грецкого ореха. Одна из врачей попросила сделать срочный анализ крови и на направлении написала диагноз. Заметив мой пристальный взгляд, она проворковала: «Не пугайтесь, этот диагноз только для того, чтобы анализ побыстрее сделали...» Я засомневался и начал листать медицинскую энциклопедию и специальные справочники. Долистался: диагноз упал, как удар топором, — злокачественное заболевание крови. И, конечно же, я пытался обмануть сам себя, уповая на врачебное «не пугайтесь»... Но вскоре собрался консилиум — онкологи, терапевт, гематолог, фтизиатр — и предписал: немедленная госпитализация и клинические исследования опухоли... Я заторопился, начал собирать совещания в министерстве, раздавать поручения... И как-то поздним вечером, после очередного совещания, раздался звонок: «За Вами выехали...» А перед ним я как раз говорил с А. Н. Косыгиным и, между делом, доложил о госпитализации. Он вдруг стал подробно расспрашивать о симптомах болезни, диагнозе, опасениях различных врачей... Затем Алексей Николаевич пообещал позвонить Е. И. Чазову, начальнику 4-го медицинского управления, и обратить особое внимание на больного Баталина... Не успев толком закончить совещание, я угодил в больничную палату, а из нее — на операционный стол. Опухоль вырезали, но исследования подтвердили первоначальный диагноз. Ничего себе — «не пугайтесь!»

«Особое внимание» ко мне выразилось в приглашении всесоюзного медицинского светила, президента Академии медицинских наук, онколога Николая Николаевича Блохина с целым сонмом гематологических и онкологических светил пониже рангом. Новый «звездный» консилиум на вопрос о диагнозе от ответа уклонился, а медицинское «солнце» Блохин провещал и, молча, выслушал мой ответ:

— У Вас заболевание всего организма, всей лимфосистемы, требуется серьезное и длительное лечение... Заключение консилиума: провести лучевую терапию по радикальной программе... Необходимо Ваше согласие, такое же, как при хирургической операции...

— Если надо, делайте... Я — строитель и очень не люблю, когда в строительство лезут с советами дилетанты, поэтому, естественно, доверяю Вам, как специалистам...

В течение пяти месяцев меня облучали кобальт-пушкой. Ее воздействие не чувствуется. На вопрос о дозе облучения вразумительного ответа я не получил, но, думаю, она была чрезмерной даже для здорового человека. С каждым новым сеансом лучевой терапии я все больше слабел, меня пошатывало при ходьбе, не хотелось ни читать, ни писать, ни встречаться с родными... Мне объяснили, что все это обычные последствия облучения...

О другом последствии радикальной лучевой терапии я не мог не думать ежедневно, даже если бы захотел... В соседнем корпусе без малого год лежал наш министр и мой учитель — Алексей Кириллович Картунов. Человек с высочайшим профессиональным и творческим потенциалом, железной волей и колоссальной внутренней энергией угасал буквально на глазах... Потухший, отсутствующий, как бы обращенный внутрь себя, взгляд, исхудавшее лицо, обтянутое тонкой, просвечивающейся, пергаментной кожей, истонченные руки и ноги — вот что осталось от некогда очень сильного морально и физически человека... Он умер за два с половиной месяца до моей выписки из больницы... Мир праху этого выдающегося человека!

Есть такое выражение: «отсутствующий политик всегда не прав!» Отсутствующий руководитель, очевидно, тоже... Я стал министром «де-факто», но не «де-юре». Министр ушел, а я, по иронии судьбы, судя по всему, отправлялся в тот же путь, да еще из соседнего корпуса... Косыгин все-таки сделал запрос Е. И. Чазову о состоянии моего здоровья. В первой справке-ответе содержался диагноз (Алексей Николаевич позднее шутил, что еле-еле его выговорил) и назначение — кардинальная лучевая терапия... Из нее трудно было понять: смогу ли я исполнять обязанности министра. Сделали второй, уточняющий запрос и получили исчерпывающий ответ: серьезность заболевания исключает возможность напряженной работы...

Начались поиски замены, но почему-то из среды первых секретарей обкомов партии: Татарского — Ф. А. Табеева (пятнадцать лет руководящей партийной работы), Башкирского — М. З. Шакирова (одиннадцать лет), Тюменского — Б. Е. Щербины (более тридцати лет). Казалось бы, выбор должен был пасть на Мидхата Закировича Шакирова, единственного из числа претендентов инженера-механика, проработавшего несколько лет главным инженером крупного сварочно-монтажного треста...

Но назначили Щербину: 54-х лет от роду, не построившего даже сарая, «прославившегося» непримиримой борьбой за чистоту партийных рядов в г. Иркутске и Тюменской области, в результате которой поломали судьбы многим честным работникам на основании анонимных наветов... Видимо, не послед-

ную роль сыграл его стаж партийной работы, превышающий суммарный стаж двух других претендентов...

А по рассказу самого Б. Е. Щербины все решил случай. В декабре 73-го года он выступал на сессии Верховного Совета о ходе развития Западно-Сибирского нефтегазового комплекса. Брежнев, который почему-то не дремал по своей руководящей привычке, был приятно удивлен доходчивой для него речью партийного соратника, и ему «стукнула в голову» счастливая мысль назначить на пост министра нового отраслевого строительного министерства «приятного во всех отношениях человека». Брежнев сидел рядом с Алексеем Николаевичем Косыгиным и тут же поделился с ним столь неожиданно забредшей в его голову идеей. Косыгин спорить не стал... В перерыве Бориса Евдокимовича уже пригласили перед ясные очи первого лица в государстве. Задали пару-другую вопросов и предложили вступить в министерскую должность...

Я вышел из больницы в феврале и начался новый этап в моей жизни. Надо было адаптироваться, встать на ноги после многомесячного балансирования между жизнью и смертью. Но даже не в этом главное. Предстояло осваивать новые функции первого заместителя министра в условиях, когда необходимость непосредственного руководства стройками отпала и в регулировании отраслевых производственных процессов основное место стали занимать функция маневрирования финансовыми, трудовыми и материально-техническими ресурсами и функции развития — развитие собственной производственной базы нефтегазового строительства и качественное совершенствование технологии, техники и производственных структур... Кроме того, приходилось подстраиваться под личность нового министра, так как любая структура, включая министерство, неизбежно носит отпечаток личности первого руководителя, определяющего формы, методы и стиль управления, господствующие в структуре...

И если Картунов, строитель милостью Божьей и выдающийся организатор народного хозяйства, отличался способностью к системному мышлению и генерированию оригинальных идей, то Щербина, железнодорожник по диплому, был искушен в политических играх и имел колоссальный опыт «партийного губернаторства» в одном из важнейших регионов страны — Тюменской области. Конечно в том, что Западно-Сибирский нефтегазовый комплекс получил мощное развитие и стал главным производителем нефти и газа в стране, а потом и в мире, заслуги первого секретаря Тюменского обкома несомненны... Но мне от этого было ненамного легче, так как предстояло поступать в «высшую партийную школу» им. Б. Е. Щербины!

Даже внешне Алексей Кириллович Картунов и Борис Евдокимович Щербина являли собой противоположности... Рослый, красивый, вальяжный с породистым, крупноносым и изборож-

денным глубокими морщинами лицом Кортунов и коренастый, кругленький, с детскими руками и ногами, лысоватый, лобастый, курносый Щербина... Но горе тому, кто за быстрой, семенящей походкой, за простецкими, мужиковатыми манерами и за слегка шепелявой, нарочито упрощенной речью Бориса Евдокимовича не обратит внимание на его колюче-цепкий, пристальный взгляд из-под густых, прячущих этот взгляд, бровей... Горе тому, кто позволит себе фамильярничать с этим мужичком-кулачком... Под заурядной внешностью с простецкими манерами скрывался целеустремленный и безжалостный политик, руководитель, привыкший к почти неограниченной власти и умевший властвовать, человек, от природы наделенный аналитическим умом и развивший свои умственные способности в результате постоянного самообразования... Недаром одним из друзей Бориса Евдокимовича, если у людей его склада вообще могут быть друзья, считался президент Академии наук, выдающийся физик Анатолий Петрович Александров... Недаром Борис Евдокимович умел завораживать академические аудитории своими докладами о развитии Западной Сибири, нефтегазового строительства или топливно-энергетического комплекса страны...

Вот к такому министру и человеку я и понес свое первое предложение о немедленной реорганизации структуры трубопроводного строительства. В нем обосновывалась необходимость создания главных территориальных производственных управлений по сооружению линейной части трубопроводов с выводом их из состава аппарата министерства и поручением им руководства всеми работами по сооружению трубопроводов и организации дополнительных и, тоже комплексных, трестов в Западной Сибири... Я доказывал, что при стремительном росте объемов работ строить трубопроводы силами узкоспециализированных по видам строительства главков и трестов будет все труднее и труднее и что при старой структуре и специализации нам придется постоянно держать руководителей высокого ранга на трассах для координации работы узкоспециализированных бригад и других первичных звеньев производственно-технологического процесса... Новый министр меня не поддержал: во-первых, он не хотел быть с самого начала обязанным своему бывшему конкуренту на министерский пост, во-вторых, не являясь строителем, он не мог осознать значения новых тенденций в специализации трубопроводного строительства и ориентировался на свои поверхностные представления примерно десятилетней давности, в-третьих, только что обретя министерскую власть, Борис Евдокимович решил воспользоваться случаем для того, чтобы поставить своего зама на место...

К сожалению, некомпетентность и непомерные амбиции нового министра дорого обошлись отрасли и стране... Если в первые годы деятельности министерства, в 1972—1977 годах, мы кое-как еще справлялись с плановыми заданиями и наращивали

объемы выполняемых работ, то, начиная с 78-го года, наступил кризис. Мы, попросту говоря, застыли в своем организационном развитии на уровне 1973 года, а остановиться — значит отстать, значит не быть готовым к решению растущих задач в будущем...

Получив «щелчок по носу» по организационному предложению, я сконцентрировал все усилия на решении задач технологического и технического развития. Предстоял переход к сооружению газопроводов более высокого класса на основе труб диаметром 1420 мм. Система из труб диаметром 1220 мм не обеспечивала потребности в возросших объемах транспорта газа из месторождений, расположенных за тысячи километров от центров потребления. Если система из труб диаметром 1420 мм, рассчитанная на давление 75 атмосфер, способна перекачивать 32—34 млрд. кубометров газа в год, то с помощью труб диаметром 1220 мм при давлении 55 атмосфер можно было рассчитывать на транспорт только 15 млрд. кубометров газа, что в 2 с лишним раза меньше.

Но новый класс трубопроводов — это новая техника, новые инструменты, новые конструктивные материалы, новая технология, наконец... Прежде всего следовало усовершенствовать сварочные процессы: создать новые электроды и новые методы сварки как для условий трассы, так и для стационарных баз. Дело в следующем: сначала на базах свариваются три трубы, затем так называемые «трехтрубки» вывозятся на трассу, где они свариваются в единую «плеть»... Таким образом сокращаются «ручные» объемы работ на трассах, которые, кстати говоря, требуют высочайшей квалификации сварщиков, так как только уникальные специалисты могут сваривать кольцевые стыки без дефектов. А на базах столь высокое качество обеспечивается за счет автоматических сварочных установок. Кроме того, автоматическая сварка резко сокращает общую потребность в сварщиках и позволяет организовать круглосуточную и круглогодичную работу. В отраслевом масштабе речь шла о создании целой сети новых трубосварочных баз для труб диаметром 1420 мм. Воистину неоценимый вклад в эту работу внесли высококвалифицированные специалисты ВНИИСТА — Анучкин, Зайцев, Зиневич, Лившиц, Мазель, Пругула, Прокофьев, Шмелева и др. Были разработаны: новые электроды с целлюлозной обмазкой, резко повысившие качество ручной сварки; новые электроды из порошковой проволоки, поднявшие производительность автоматической сварки; трубосварочная автоматизированная техника (база), оказавшаяся лучшей в мире и обеспечившая долголетний лицензионный спрос на нее... Много времени и специальных исследований занял выбор изоляционных материалов: качество битумной изоляции уже на трубах прежнего класса оставляло желать лучшего, а новые материалы — полиэтиленовые пленки и эпок-

сидные покрытия — изготавливались только за рубежом, и выбор означал дополнительные расходы дефицитной валюты... В конце концов остановились на полиэтиленовых пленках и не ошиблись: эпоксидные покрытия со временем стареют, «хрупеваются» и требуют замены... Правда, удовлетворение от правильного выбора несколько омрачилось тем обстоятельством, что на покупку полиэтилена в необходимых количествах в течение многих лет уходило 50—70 млн. долларов в год. А ведь за эти деньги вполне можно было отстроить собственный завод по производству полиэтиленовой пленки...

Неоднократно возникали серьезные претензии к качеству отечественных труб больших диаметров. «Первый звонок» прозвучал на строительстве нефтепровода Нижнеартовск — Куйбышев диаметром 1220 мм, где количество порывов по вине изготовителей труб превзошло все допустимые пределы. С помощью Алексея Николаевича Косыгина в конце концов удалось несколько поправить дела у главного поставщика — Челябинского трубного завода. Но в ходе изучения дефектов труб и многократных испытаний труб большого диаметра при подаче нефти и газа в различных температурных диапазонах возникли сомнения в достаточной ударной вязкости металла труб... На участках в 300 и 500 метров при определенных температурах наступали «лавинные» разрушения и возгорания труб... Нам втроем (Михаилу Павловичу Анучкину, зав. лабораторией ВНИИСТА, Олегу Ивановичу Иванцову, начальнику главного технического управления министерства, и мне) довелось отстаивать убеждение в необходимости повышения ударной вязкости труб... Требовались более пластичные и менее хрупкие трубы, чем обычно, а добиться этого можно было только с помощью дефицитных легирующих добавок (на основе молибдена и ниобия), которые использовались исключительно на оборонные цели... А тут ведь речь шла об огромных количествах дефицитных добавок, так как Миннефтегазстрой потреблял до 4,5 млн. тонн труб больших диаметров ежегодно...

Шло обсуждение постановления о повышении качества строительства трубопроводов у Косыгина... Мне было поручено докладывать соответствующий проект, и я, естественно, настойчиво призывал организовать производство отечественных труб с легирующими добавками... И тут меня прервал сталинский нарком с 36-летним стажем и тогдашний министр цветной металлургии Петр Фаддеевич Ломако и понес: «Мальчишка, несет окоlesiцу и т. д. и т. п.» Косыгин сделал ему замечание, другое, а тот еще пуще ярится: «Мальчишка, окоlesiца, молоко на губах не обсохло, учиться надо...» Конечно, я годился в сыновья Петру Фаддеевичу, ведь ему тогда уже стукнуло семьдесят, но и смолчать не смог: «Хамству и грубости ни у Вас, ни у кого бы то ни было еще учиться не намерен! К чертям собачьим таких учителей!» Косыгин, конечно, отчитал и меня, 47-летнего «мальчишку», и моего несостоявшегося учителя — Ломако...

Последний, правда, после моей отповеди сразу замолчал. Я закончил выступление и сел на свое место. А мои соседи-министры шепчут: «Правильно ты этого горлопана одернул, но учти: потом еще и друзьями станете...» И точно: мы действительно наладили с Петром Фаддеевичем неплохие деловые отношения. Он быстро вникал в суть дела, принимал обоснованные решения и умел держать слово... Чего нельзя сказать об его коллеге, министре черной металлургии Иване Павловиче Казанце, с которым я никогда, кстати, не ругался, но который меня поразил равнодушным отношением к делу. Зато его заместители А. Ф. Борисов и Н. В. Тулин, как, впрочем, и другие работники министерства и его институтов, занялись решением нашей проблемы по-настоящему... Благодаря их усилиям нам удалось, заменив дефицитные добавки на менее ценные и введя процесс раскисления металла, получить стали и трубы, полностью удовлетворявшие требованиям по ударной вязкости и пригодные для прокладки трубопроводов в экстремальных условиях Крайнего Севера...

Естественно, не оставлял я своим вниманием и проблемы развития Западной Сибири. Мне удалось подписать у Косыгина распоряжение правительства о создании экспериментального объединения «Сибкомплектмонтаж», специализированного на дальнейшем развитии комплектно-блочной технологии строительства, и выделении капитальных вложений на сооружение нескольких заводов по изготовлению блочно-комплектных устройств... Новое объединение было спроектировано не по типовым нормативам, нормам, структурам и штатным расписаниям, а на основе программно-целевых принципов: внутренние структуры были специализированы не по видам строительных работ, а по этапам комплектно-блочной технологии с учетом временных лагов между этапами, обеспечивающими непрерывность технологических процессов; в объединении были предусмотрены службы развития и подразделения по проектированию и конструированию; руководителям объединения впервые в стране разрешалось самим разрабатывать и утверждать организационные структуры и штатные расписания... Известная «гибкость» структуры позволяла реализовывать оригинальный стратегический принцип — работники объединения, монтировавшие объекты по комплектно-блочной технологии, затем, как правило, «оседали» на этих объектах, превращаясь в эксплуатационщиков... Тем самым без рубля затрат для государства функционировала своеобразная школа работников, способных использовать самые прогрессивные эксплуатационные технологии...

Было продолжено целенаправленное наращивание производственных мощностей по выпуску панелей и конструкций и развитию крупнопанельного домостроения в Тюменской области. Если Сургутский домостроительный комбинат строился главным образом силами заключенных, и это негативно сказывалось на

качестве строительства, то для его ввода и эксплуатации мы организовали комсомольский призыв на Украине и в других регионах страны инженеров, технологов, начальников цехов, мастеров и квалифицированных рабочих. Замена в конце концов сказалась: комбинат вышел на проектную мощность и преобразил свой город...

В свое время, убедившись в преимуществах бесканальной технологии прокладки теплосетей, я сделал все возможное для ее повсеместного распространения. Под моим руководством и при моем участии в качестве исполнителя была разработана новая керамзитобитумная изоляция с различными добавками из полимерных материалов, спроектированы и созданы специальные автоматические линии по изоляции труб для теплосетей, развернуто строительство целых автоматических заводов по выпуску изолированных теплоизоляционных труб...

По прошествии 15 лет, уже работая в Гострое, я организовал массовое обследование тепловых сетей в Западной Сибири, особенно там, где высокий уровень грунтовых вод и сети находятся в их зоне. Коррозии на этих трубопроводах практически не было, хотя средний срок службы труб по стране семь-восемь, а максимальный — десять лет...

В тот же период мне пришлось организовывать производство вагон-домиков, которые можно было бы безбоязненно перевозить по трассам... У меня все время не выходил из головы тот эпизод, когда мы 200 вагон-домиков угробили на пути из Салехарда в Надым... Поэтому был объявлен конкурс, в результате которого конструкторы министерства предложили проект вагон-домика цилиндрической формы из тонкого стального листа с утеплителем внутри и отделкой полимерными материалами... Практически сразу после конкурса в Волоколамске было организовано серийное производство таких вагон-домиков, и до сего дня остающихся лучшими. Они не только прочнее всех других, но и на редкость комфортны для жителей. В обычных вагончиках, когда температура понижается до минус 50 градусов, люди, как правило, простывают и заболевают. От стен идет холод, ночью человек раскрылся, замерз и, пожалуйста, — воспаление легких. А в наших вагон-домиках под полом — тепловые элементы, наверху — вытяжка, углов в здании нет, промерзать нечему. Кровать расположена вдоль «цилиндра», тепло с пола заполняет щель между кроватью и цилиндрической стеной. Человек, даже полностью раскрывшись, замерзнуть не может. Наибольшее признание этот вагон-домик заслужил у семейных жителей: дети в них могли целыми днями играть на теплом полу... Как-то у нас выпросили две «бочки» для станции на Антарктиде. Сотрудников станции особо прельстили маленькая кухонка и туалет... А в ту зиму на Антарктиде стояли лютые морозы, и дули ураганные ветры. В результате полностью уцелели только наши вагон-домики... По сердцу они пришлись и военным и, прежде всего, из мобильных воинских частей. Да

и сам я не остался равнодушным: в командировках, на трассе, всегда жил в «бочках», которые обеспечивали наиболее комфортные и отвечающие санитарно-гигиеническим нормам условия, а «плюс» к этому обладали удивительным свойством — сохранять тепло после отключения отопления еще по 12—15 часов...

Мало-помалу в центральном аппарате министерства все сильнее и сильнее стала ощущаться «крепкая рука» нового руководителя. Было назначено два новых заместителя министра — молодой и растущий строитель из Татарии М. Х. Хуснутдинов и бывший секретарь Томского обкома партии, курировавший оборонную промышленность, Г. Н. Судобин... Одновременно было осуществлено перераспределение обязанностей между руководителями министерства...

Меня освободили от оперативного регулирования производства работ, возложив эту функцию на Судобина. Вот почему имеет смысл подробнее остановиться на характеристике этого далеко неординарного человека. Григорий Николаевич Судобин — строитель по профессии, попал в Томскую область еще молодым специалистом, но вскоре был выдвинут на освобожденную партийную работу... Естественно, в первое время мне приходилось много помогать ему, во-первых, из-за того, что он давно уже ушел со строительных площадок, и, во-вторых, в связи со специфическими особенностями нефтегазового строительства, резко отличающими его от более знакомых Судобину общестроительных работ... Но что примечательно: Григорий Николаевич достаточно быстро освоился на новом месте, показав себя ответственным, энергичным и трудолюбивым человеком и руководителем, который от работы не бежит, отговорек не ищет, а наоборот — старается в случае возникновения проблем разрешать их самостоятельно... Его отличало исключительно доброжелательное отношение к людям, которые за это воздавали ему сторицей, делясь с ним инженерными знаниями и опытом сооружения объектов нефтяной и газовой промышленности... Судобин весьма продуктивно трудился в своей должности более 10 лет и продолжает нести «вахту» в новых «рыночных» условиях. Бывают, оказывается, и такие «партийные функционеры»!

В мое ведение были переданы:

общая координация производственной деятельности между структурами, непосредственно подчиненными министерству (главки, объединения, отдельные тресты), и с внешними субподрядчиками с подчинением мне главного производственно-распорядительного управления центрального аппарата;

разработка и организация осуществления единой научно-технической политики в отрасли с подчинением главного технического управления;

развитие собственной производственной базы с подчинением главного управления капитального строительства;

организация взаимоотношений с основными заказчиками — Мингазпромом и Миннефтепромом с подчинением двух соответствующих самостоятельных отделов.

По трем первым направлениям в мое подчинение поступали члены коллегии министерства, а по четвертому — структуры, определяющие сопряженность темпов и масштабов развития отрасли с аналогичными темпами и масштабами отраслей — потребителей основной нефтегазостроительной продукции. Мне досталась если не «шапка мономаха», то «тяжелый княжеский венец». А если серьезно: как раз те направления, на которых я сам сконцентрировал внимание по возвращении из больницы... При этом министр предусмотрительно оставил за мной курирование строительства в Западной Сибири — мою давнюю, беспоконную и любимую работу... А затем подчинил мне и другие «технические» структуры центрального аппарата: отдел главного сварщика, отдел качества, отдел техники безопасности, главные управления специальных работ, производства строительных материалов и механизации. Естественно, со всеми вытекающими отсюда последствиями...

Отсюда резко изменился характер работы, в которой основной упор надо было делать на отладку тесных межотраслевых и межрегиональных связей. В короткое время удалось привести их в оптимальное состояние. Мы прекрасно взаимодействовали с Госпланом, Комитетом по науке и технике, министерствами черной и цветной металлургии, химической промышленности, тяжелого, среднего, строительного-дорожного и сельскохозяйственного машиностроения, автомобильной промышленности и т. д. Особой теплотой отличались отношения с руководством ведущих нефтегазодобывающих регионов — Башкирии, Татарии, Туркмении, Тюменской области, Узбекистана... А со своими главными партнерами — газовиками и нефтяниками — удалось разработать совместные программы развития на десять лет вперед...

В части координации производственной деятельности первые результаты были достигнуты в Коми АССР, где удалось ликвидировать многолетнее отставание, обустроить Ухтыльское нефтяное месторождение, форсировать сооружение нефтеперерабатывающих заводов второй очереди, а главное — создать Вуктыльский газоконденсатный промысел.

А в Туркмении, наоборот, пришлось разворачивать работы с самого начала... Весьма перспективное газовое месторождение Газ-Ачак было быстро освоено, в отличие, скажем, от месторождения Газли в Узбекистане, уже высокоиндустриальными методами. Я лично организовывал обустройство Газ-Ачакского месторождения. Там, несмотря на жару и пустынное бездорожье, удалось организовать круглосуточную работу, использовать наиболее перспективные строительные технологии и строительные машины, создать оптимальные организационно-экономические условия, что и предопределило общий успех...

Вместе с газпромовцем Василием Александровичем Диньковым, с которым я прекрасно взаимодействовал на стройках Оренбургской области, Коми АССР и в Средней Азии, мы добились усиления геологической службы в Туркмении и постоянно оказывали материально-техническую помощь геологам. И вскоре произошло знаменательное событие: недалеко от областного центра Мары было открыто богатейшее газоконденсатное месторождение. Сначала его назвали Шахитли, но после соответствующего сообщения в «Правде» выяснилось, что в переводе это название означает «мертвая голова», и его сменили на нейтральное — Шатлык. С тем же Диньковым мы разрабатывали программу начала разработки Шатлыкского месторождения, предусматривавшую сооружение одноименного поселка, обеспечение его водой из Каракумского канала, сооружение железной и автомобильных дорог, очередность и темпы обустройства... Нашу программу горячо поддержал первый секретарь ЦК компартии Туркмении Мухамедназар Гапуров и взял ее реализацию под личный контроль... В результате вырос поселок городского типа Шатлык: удобное комфортабельное жилье, фруктовые деревья и густые кустарниковые изгороди вдоль улиц и между домами... Настоящий рукотворный оазис в пустыне! Были, конечно, и трудности с обустройством. Если строительство газопровода от Шатлыка технических трудностей не представляло, то сооружение мощной компрессорной станции в центре Каракумов — это задача не из легких. Мощность станции примерно 80 тыс. киловатт, а значит предстояло тянуть линию электропередач (ЛЭП-«200»)... Вот почему сначала обошлись сооружением лупинга — второй трубы, позволяющей увеличить подачу газа без сооружения компрессорной станции, а затем, уже на второй «нитке», установили компрессор на базе авиационного двигателя... В целом же с обустройством Шатлыкского месторождения справились успешно. Это месторождение и сегодня — одно из наиболее эффективных в мире...

В части научно-технической политики первоочередной оставалась задача перехода к новому классу трубопроводов. Кроме сварки, о которой я уже говорил, предстояло разработать и освоить новые технологии по очистке и изоляции труб, создать качественно новый и значительно более мощный парк машин и механизмов, разработать и задействовать систему обеспечения надежности и эксплуатации, исследовать особенности сооружения объектов в экстремальных условиях Западной Сибири и заложить их в технологические решения...

Да и в развитии собственной производственной базы неотложных задач хватало: в связи с необходимостью строительства городов и поселков предстояло практически заново создавать специальные мощности по жилищно-гражданскому строительству, а для полевых городков вдобавок к серийному производству вагон-домиков организовывать выпуск вагон-столовых, вагон-магазинов, вагон-душевых, вагон-медпунктов и т. п.

И все же, после многомесячного вынужденного бездействия и первых месяцев адаптации после болезни, регламентация моей деятельности, несмотря на всю сложность порученных мне проблем, не печалила, а радовала. Я вновь занял свое место в руководящей упряжке, и это — место коренника...

4

Борис Евдокимович любил и умел подставлять под удар своих заместителей. Не избежал этой сомнительной чести и я. А дело было так: по вызову министра я вошел в кабинет во время его телефонного разговора, он жестом попросил меня подождать и жестом же указал на гостевое кресло, сидя в котором я мог слышать только самого Бориса Евдокимовича:

- Нет, нет, не поеду...
- Не смогу...
- Нет...
- Пошлите моего первого зама...
- Опытный, грамотный, выдержанный...
- Договорились...

А в перерыве этих неясных для меня переговоров Щербина, прикрыв ладонью трубку, обращается ко мне: «Юрий Петрович, выручай! Надо, чтобы ты меня заменил на торжествах...» Я, пожав плечами, машинально кивнул: «Надо, так надо...» Кончив переговоры, Щербина завел речь совсем о другом, но важном для меня, деле, а я почему-то забыл уточнить, о каких, собственно, торжествах идет речь. Ведь в те времена нам, заместителям, частенько приходилось исполнять роль «свадебных генералов» на всевозможных торжественных заседаниях и собраниях, коим не было числа...

Каково же было мое изумление, когда вечером того же дня из телефонного разговора с послом нашей страны в Ираке я узнал, что решением политбюро меня назначили главой правительственной делегации для участия в иракских праздниках Двух революций и что завтра надо вылетать... Я говорю: «Мне в Ирак никак нельзя, врачи категорически запретили бывать на солнце...» А мне в ответ: «Нет, дорогой, ты уж, пожалуйста, выручай!» Я, конечно, мог с помощью врачей отбрыкаться от этой дурацкой затеи, но, памятуя о своем легкомысленном кивке-согласии, не желая в очередной раз напоминать о своей болезни, от продолжения препирательства воздержался... Много все-таки в русских людях излишней деликатности!

А ларчик открывался довольно просто: произошло осложнение во взаимоотношениях с Ираком из-за восстания в иракской части Курдистана, настойчивых просьб иракского правительства о дополнительных поставках вооружений и отрицательной позиции СССР к решению внутренних конфликтов военным путем, а отсюда и к продаже средств ведения военных

действий. А до восстания курдов в отношениях между двумя странами никаких трений не возникало: неуклонно росли объемы взаимовыгодной торговли, Советский Союз оказывал всевозможную научно-техническую помощь, в Ираке сооружались предприятия тяжелой индустрии по советским технологиям, мы вооружали и обучали иракскую армию, наши геологи, нефтяники и нефтегазостроители принимали самое активное участие в изысканиях, добыче и транспорте главного богатства Ирака — нефти... Вот почему в качестве глав правительственных делегаций в Ирак выезжали, как правило, высшие должностные лица: глава правительства А. Н. Косыгин, член политбюро, министр обороны А. А. Гречко, кандидат в члены политбюро, секретарь ЦК КПСС по международным делам Б. Н. Пономарев и т. д. А после осложнения наших отношений с правительством Ирака возникла дилемма: не послать правительственную делегацию на главные торжества в дружественную страну нельзя, а поставить во главе ее крупную политическую фигуру — значит косвенно одобрить расправу над курдами. Отсюда и появилась кандидатура Б. Е. Щербины: отраслевой министр, неполитик, едет по работе и только в силу обстоятельств представляет нашу страну на иракских торжествах... А Борис Евдокимович числил себя по разряду ведущих политиков и никак не мог согласиться на столь двусмысленную роль. Что касается состояния моего здоровья, то на него, как, впрочем, и на судьбы многих сотен людей, через которые переехала «простецкая политическая телега» бывшего Тюменского партийного губернатора, Щербине было глубоко наплевать...

Сами торжества «революций 14 и 17 июля», несмотря на отчаянную жару, проходили по-восточному пышно: гуляли неделю кряду, на улицы высыпал едва ли не весь Багдад, к жителям которого присоединилась, возможно, еще половина населения страны... Кстати, в многовековой истории Ирака июль — месяц подавляющего числа всех бунтов, революций и смут. Слепящая жара. Все стремятся укрыться в тени. Спят или расслабляются чаем. Вот заговорщики всех мастей и использовали столь удобные для переворотов обстоятельства. Они, видимо, не выделяли себя из эко-системы...

Кроме этого поездка подарила мне еще несколько ярких впечатлений. Первое из них — зримая разница между руководителем страны и вождем нации. На приеме в президентском дворце президент Ирака и генеральный секретарь партии арабского социалистического возрождения (БААС) Ахмед Хасан Бакр, крупный, степенный, пожилой мужчина с правильными, по-восточному обостренными чертами лица и мягкими, восточными же, манерами поведения, производил впечатление, хотя и очень властного, но все же земного человека. А вот Саддам Хусейн, формально подчиненный Бакру, даже на приемах изображал из себя небожителя: он буквально нес среди людей свое высокое и статное тело с молодым, красивым, черноусым лицом

и большими, черными, горящими глазами... Впечатление изbranности усиливали двое телохранителей, не отступавших от него ни на шаг... Эта тройца представлялась как бы единым целым, причем, несмотря на мощь фигуры самого Хусейна, телохранители, которые были еще выше и мощнее, при любых движениях патрона умудрялись полузакрывать его плечи и спину... В общении с нами Саддам Хусейн был приветлив, предупредителен, улыбчив, но говорил нарочито медленно и многозначительно, выражая тем самым полную уверенность в том, что его самые незначительные фразы драгоценны для окружающих... Человек явно уверовал в свое высокое предназначение и целенаправленно готовил себя в вожди... Да и был он по существу уже тогда настоящим вождем...

Между 14 и 17 июля я съездил в Румейлу, где собрал наших строителей для обсуждения вопроса о просьбе иракского правительства о дострочном вводе дополнительных мощностей по добыче нефти... Рассказал им о положении в стране и расспросил их о житье-бытье на иракской земле. Среди контрактников оказался мой старый знакомец Иван Миронович Дивиденко — один из лучших бригадиров в отрасли, заслуживший звание Героя Социалистического труда на строительстве нефтепровода Усть-Балык — Уфа — Альметьевск. Вот с ним-то я и поговорил по душам. Выяснилось, что он приехал в Ирак на заработки, чем меня изрядно озадачил: уровень оплаты труда нефтегазостроителей был раз в пять выше по сравнению со средней заработной платой по стране. Но главным в повествовании Ивана Мироновича была глубокая неудовлетворенность положением дел на иракских стройках: при повременной оплате труда и трехлетних контрактах рабочие по-настоящему вкалывают только в первый год, а затем начинают отлынивать от работы. Он попытался выправить положение: отправил домой двух наиболее злостных лодырей «третьего года службы», приструнил других искателей легких заработков, выпросил двух членов своей прежней бригады на места откомандированных и в два раза ускорил темпы работ. Но эти меры он считал недостаточными и предлагал отказаться от повременных контрактов, заключать контракты на строго определенные объемы работ, ввести подрядные принципы в оплату труда: закончил оговоренные контрактом объемы работ и можешь отправляться домой, не дожидаясь окончания трехлетнего срока. За те же «трехлетние» деньги, по его мнению, можно было бы справляться с программой работ в 4—5 раз быстрее...

По приезде в Москву я доложил Б. Е. Щербине предложения известного бригадира и поддержал их. Соответствующую записку мы подали в правительство, но Минфин блокировал бригадирские новации. Минфиновским бюрократам, конечно же, гораздо легче учитывать в бюджете повременные расходы... Но каково было контрактникам и стране в целом? Думается, из

таких «облегченных» решений и складывалось застойное состояние экономики страны...

Любопытно, что на приеме в Басре, устраиваемом руководством города и нефтяной компанией, на которую трудились наши строители, мы с Дивиденко произвели настоящий фурор. Я усадил его рядом с собой, и иракцы не могли опомниться от удивления: крупный государственный деятель и простой рабочий оказались закадычными друзьями. Изумление иракцев наглядно подтвердило тот факт, что о сущности социализма они имели весьма превратные представления...

Встречались мы и с руководством компартии Ирака, которая тогда еще не подвергалась гонениям и имела в правительстве С. Хусейна двух своих представителей. Из разговоров с иракскими коммунистами выяснилось весьма любопытное обстоятельство. Оказалось, что правящая партия БААС находилась в полуподпольном положении: если ее лидеры — Бакр, Хусейн и несколько других — были известны всей стране, то состав политбюро был засекречен, а первичные ячейки баасистов находились в глубоком подполье... Правящая партия предусмотрительно готовилась к политическим катаклизмам...

Из других впечатлений: развалины Вавилона, попытки иракских властей восстановить знаменитую вавилонскую башню, несмотря на то, что утерян секрет производства материалов, из которых она была изготовлена; статуя вавилонского льва с женщиной под ним — олицетворение насилия как принципа правления собственным народом; огороженное бревно, якобы от той яблони, под которой Адам и Ева впали в грех, время от времени заменяемое новым бревном из-за непреодолимой страсти туристов к щепкам-сувенирам, удивительно красивые фонари и теплый, ласковый свет над местом грехопадения...

5

Выделение нефтегазового строительства в самостоятельную отрасль позволило преодолеть кризисные ситуации 1972—1973 гг. и успешно завершить девятую пятилетку. В Мингазпроме, на основе подрядных организаций которого была создана новая отрасль, предпочтение отдавалось основному направлению деятельности — газодобыче и транспорту газа, а строительство волей-неволей оставалось на вторых ролях. Поэтому использование преимуществ специализации не могло не принести и действительно принесло выдающиеся результаты.

За пятилетку, справедливо названную в истории нефтегазового строительства «золотой», было введено свыше 50 тысяч километров трубопроводов, что позволило в 1,5 раза увеличить общую протяженность трубопроводов в стране и довести ее до 156 тыс. километров.

В 1971—1975 гг. удалось построить 15 тыс. км нефтепроводов — половину их общей протяженности в стране до начала пятилетки. А самое ценное заключалось в том, что основной прирост был достигнут за счет ввода сверхдальних нефтепроводных систем высокой производительности. Тюменская нефть стала поступать на все нефтеперерабатывающие заводы, дошла до самых отдаленных районов страны и пошла на экспорт. Мое любимое и столь тяжело доставшееся «детище» — нефтепровод Усть-Балык — Уфа — Альметьевск — был продолжен до Куйбышева, Лисичанска, а затем и до Новороссийского порта. Четыре с половиной тысячи километров — больше, чем протяженность самой большой реки в Евразии — Енисея... Транспортная система Александровск — Анджеро-Судженск — Красноярск — Иркутск (1,8 тыс. км) дала новый импульс развитию производительных сил в восточных районах страны и позволила отказаться от поставок башкирской и татарской нефти в Северную Корею... Самотлорская нефть стала кровью индустрии страны! Одновременно была введена в строй вторая очередь нефтепровода «Дружба» — 2 тысячи 600 км! — позволившая увеличить поставки нефти в страны — члены СЭВ... В Москву стала поступать высококачественная нефть из Коми АССР по вновь проложенному нефтепроводу Ухта — Ярославль — Москва. Украинская индустрия также получила дорогой подарок от нефтегазостроителей — нефтепровод Мичуринск — Кременчуг, питавший нефтью вторую очередь Кременчугского нефтеперерабатывающего завода...

Не менее впечатляющими выглядели успехи в строительстве газопроводов: прирост протяженности в 31 тыс. км и доведение ее до 98 тыс. км. При этом за счет повышения класса газопроводов транспорт газа вырос в 2 раза. За пятилетку были сооружены третья и четвертая очереди газопровода Средняя Азия — Центр из труб диаметром 1420 мм общей протяженностью свыше 5 тыс. км. Из Бухарского газоносного района по тысячекилометровым трубопроводам газ стал поступать в крупнейшие центры Средней Азии — Алма-Ату, Ташкент, Фрунзе. Сложная трехтысячекилометровая газопроводная система соединила месторождения севера Тюменской и Оренбургской областей с потребителями. Она брала начало от Медвежьего месторождения, шла на Урал, через него — в Пермь, Горький и центр страны. Важную роль сыграл газопровод Уктыл — Ухта — Торжок (800 км). Благодаря ему и участку от Торжка до Минска и Ивасевичи (1000 км) была полностью удовлетворена потребность Белоруссии в газовом топливе. За счет ответвлений от «белорусского» газопровода газ пошел и в прибалтийские республики... В самую мощную систему были превращены газопроводы на Украине, что позволило не только обеспечить газом эту союзную республику, но и открыть «транзитный путь» газовым поставкам в развитые капиталистические страны и страны — члены СЭВ. Следует отметить

еще два новых крупных газопровода: Оренбург — Новопсков (900 км), обеспечивший транспорт газа в один из крупнейших центров Донбасса — г. Луганск и область, и Оренбург — Заинская ТЭЦ в Татарии (500 км), поставлявший топливо теплоэлектроцентрали, энергия которой «давала жизнь» автогиганту КАМАЗу... Кроме того, многие сотни тысяч километров составили трубопроводы малых диаметров, проводящие газ непосредственно в жилые дома...

Если при сооружении магистральных газопроводов законную гордость вызывал ввод в действие 10 тыс. километров более высокого класса, большей производительности и надежности, то сдача 4,2 тыс. км нефтепродуктопроводов — означала подлинный прорыв в развитии нового вида транспорта — транспорта нефтепродуктов. Началась перекачка бензина и дизельного топлива к бензоколонкам крупнейших городов (вокруг Москвы, например, было создано тройное продуктопроводное кольцо, а керасинопроводы подведены к ведущим аэродромам страны)... Десять тысяч километров продуктопроводов, из них 4,2 тысячи — вновь построенных, — это уже показатель высокого уровня развития прогрессивных видов транспорта! Показатель мирового класса!

* Работники самой молодой отрасли строительного производства могли гордиться и другими результатами: в 1975 г. была выполнена строительная программа в объеме 3 млрд. 70 миллионов рублей против 1,7 млрд. рублей в 1970 г., за пять лет на 40% возросла производительность труда и в 1,5 раза — объем собственной промышленной продукции, в шесть с лишним раз увеличены объемы работ в Западной Сибири, в 1,5 раза поднялся уровень энерговооруженности труда... О таких показателях эффективности остальные строительные министерства могли только мечтать!

Но для подлинного осмысления содеянного в девятой пятилетке нужен был иной — исторический — масштаб. Руководство министерства это хорошо понимало и, понимая, организовало специальное исследование по истории развития трубопроводного транспорта. Оказалось, что инициатором строительства трубопроводов в нашей стране стал талантливый шведский инженер, изобретатель и предприниматель Альфред Берхард Нобель, прославившийся изобретением динамита и баллиститов и учреждением Нобелевских премий, который организовал сооружение девятикилометрового нефтепровода на принадлежащих ему нефтепромыслах г. Баку. Этот мелкотрубчатый провод диаметром в 3 дюйма сработал настолько добротнo, что функционирует и по сей день. Однако до 1917 г. в целом по царской России было построено только 1370 километров трубопроводов. Прозорливость В. И. Ленина позволила ему внести свой вклад в развитие трубопроводного транспорта: по его декрету был сооружен нефтепровод от Эмбинского месторождения до Саратовского нефтеперерабатывающего завода, именно Владимир

Ильич при выдаче концессий на добычу нефти настаивал на сооружении нефтепровода Грозный — Москва в качестве обязательного условия выдачи... До начала Великой Отечественной войны протяженность трубопроводных систем достигла 4,7 тыс. км. Несмотря на войну и трудности последующего восстановительного периода, к началу 1950 г. общая протяженность трубопроводов возросла в 1,8 раза и составила 8,5 тыс. километров главным образом в результате ускоренной разработки Ишимбайского, Туймазинского и других нефтяных месторождений Поволжья. Следующая пятилетка принесла удвоение трубопроводных систем и опять-таки за счет ускоренной разработки приволжских месторождений в Волгоградской, Куйбышевской и Саратовской областях, в Башкирии и Татарии... К концу 1955 г. для специалистов стало совершенно очевидным, что не только нефтяная промышленность обретает все более комбинированный характер — добыча и транспорт нефти, но и газовая промышленность должна пойти по тому же пути использования преимуществ комбинирования. До этого потребность страны в газе обеспечивалась в основном за счет эксплуатации Газлийского месторождения в Узбекистане и Шебелинского — на Украине... Но уже началось обустройство Березовского газового месторождения, положившее начало будущему развитию газоносных месторождений в районе Средней Оби, и были сделаны геологические изыскания и технико-экономические обоснования, давшие толчок ускоренному развитию нефтяной промышленности в Западной Сибири... Стало очевидным, что не только нефтяная, но и газовая промышленность нуждалась в структурном оформлении. И тут вмешались «хрущевские» совнархозы... Между тем транспортная компонента в газовой промышленности так же, как и в нефтяной промышленности, предполагала межрегиональный характер деятельности специализированной структуры. Свершилось «чудо»: в период, когда разгонялись все центральные отраслевые органы — министерства и комитеты, был организован Главгаз при Совете Министров во главе с Алексеем Кирилловичем Картуновым... Чего это стоило в момент «коронования» территориального принципа в управлении народным хозяйством знали, наверное, только Картунов, его сподвижник Н. К. Байбаков и, конечно же, главный инициатор решения Алексей Николаевич Косыгин...

Незабвенный Никита Сергеевич Хрущев имел весьма оригинальные представления о перспективах добычи газа в стране: «землю рассверлят, газ «пшикнет» и улетучится, трубы подведут, денежки вложат, понадеются на обеспечение топливом, а в результате — «пшик!»». Однако, несмотря на эти и подобные язвительные замечания, А. Н. Косыгин настоял на создании специализированной отрасли, всегда заботливо ее опекал и добился того, что газовая промышленность вышла на ведущую позицию в мире...

«Косыгинское» решение оказалось чрезвычайно эффективным, и во многом в результате отраслевой специализации и использования преимуществ комбинирования добычи и транспорта, соответственно, нефти и газа, начался настоящий бум в развитии трубопроводного транспорта: с 16,5 тыс. километров в 55-м году протяженность трубопроводов была доведена до 70 тысяч в 65-м... Едва ли не удвоение в каждые последующие пять лет! Сто пять тысяч километров в 1970 г. и, повторяюсь, почти 51 тыс. километров ввода за одну девятую пятилетку! Сегодня, пожалуй, уже нет необходимости говорить о значении собственной нефти для развития народного хозяйства страны, но ведь и без газа повышение эффективности любой отрасли просто немислимо. Достаточно сказать, что именно газ обеспечивает эффективное производство стали, чугуна, цемента и других важнейших материалов, газ — это производство всего аммиака, газ — основа выпуска синтетических материалов, без которых современное сообщество не могло бы существовать... Трубопроводный транспорт стал занимать все более заметное место в грузообороте страны. Если в 1960 г. лишь 2,7% грузооборота нефти и нефтепродуктов обеспечивались по трубопроводам, то в 1975 г. уже более 12%. А грузооборот трубопроводного транспорта газа лучше сразу относить к общему грузообороту страны: в 1960 г. он составлял 0,6%, а в 1975 г. — уже 5,1 процента. К 1990 г. удельный вес трубопроводного транспорта в общем грузообороте страны достиг 39 процентов. Иными словами, его роль в грузообороте стала соответствовать роли ведущей транспортной отрасли — железнодорожному транспорту. И все это стало возможным благодаря достижениям девятой «золотой» пятилетки!

Но, к сожалению, некритическое осмысление содеянного в девятой пятилетке довело до «головокружения от успехов» многих руководителей страны, да и, что скрывать, многих руководителей самой молодой строительной отрасли. Вот как, например, менялись руководящие установки по объемам добычи нефти в Западной Сибири: 230—260 млн. тонн — по первоначальному постановлению правительства и ЦК партии и 315 млн. тонн — по решениям соответствующего съезда партии. А ведь это не только рост заданий по добыче нефти в 1,2—1,4 раза, но и соответствующий рост объемов ее транспорта и, следовательно, рост протяженности нефтепроводов. Примерно такое же соотношение между первоначальными установками и решениями съезда было заложено и по добыче газа... Щербина также ни разу не усомнился в том, что, достигнув прироста в 51 тыс. км трубопроводов, мы в следующей пятилетке 55 тыс. км прирастим без особых хлопот. Что ни говори: «железнодорожный партбосс!» Но я-то знал, что единовременный эффект от создания специализированной нефтегазостроительной отрасли уже полностью «выбран» в девятой пятилетке, что коэффициенты сложности при сооружении трубопроводов более высокого

класса возрастают в 3—5 раз, что совокупные затраты на прирост 1 тыс. км в экстремальных условиях Западной Сибири на порядок выше затрат на такой же прирост в Белоруссии, на Украине или в Средней Азии, что на эффективность трубопроводного строительства в Западной Сибири изменения погодных условий оказывают настолько же большое влияние, насколько они обуславливают результативность, например, сельскохозяйственного производства...

Вот почему я с группой наиболее квалифицированных специалистов министерства (А. А. Будагян, А. М. Крайзельман, Б. Н. Мотовилов, В. М. Степанов, А. С. Титов и др.) подготовил предложения по корректировке строительной программы в сторону уменьшения и присовокупил к ним свои предложения по реорганизации управления трубопроводным строительством. Последние рассматривались мной в качестве необходимого дополнительного фактора развития отрасли в десятой пятилетке. Если в девятой пятилетке мы до конца использовали преимущества выделения нефтегазового строительства в самостоятельную отрасль, то в десятой следовало задействовать не менее мощный фактор — уйти от устаревшего порядка, при котором один трест копает землю, другой — сваривает трубы, третий — обеспечивает изоляцию труб и т. д., создав комплексные тресты, осуществляющие все основные виды работ, и покончить с практикой возложения на высших должностных лиц министерства функций «главных пожарников» на трассах, что неминуемо в условиях узкой видовой специализации, организовав комплексные территориальные главные производственные управления в местах дислокации мобильных трестов министерства и ликвидировав соответствующие структуры в центральном министерском аппарате... Мне казалось, что министр поймет, наконец, преимущества комплексного подхода в управлении. Но проходили дни, недели, месяцы, а Щербина не торопился с рассмотрением представленных предложений... К сожалению, от министерского благодушия страдало дело, и я был вынужден форсировать события... И нарвался на новую отповедь...

Выслушав мою аргументацию без особого интереса, Борис Евдокимович прошепелявил:

— Не драматизируйте событий, министерство превосходно справилось с заданиями девятой пятилетки, справится и с заданиями десятой... А Ваши прожекты только мешают становлению отрасли...

Последние слова — «мешают становлению отрасли» — словом ошпарили. Но я все-таки продолжил аргументацию. Однако все мои убеждения, а я умею убеждать, когда уверен в своей правоте, наткнулись на ледяное равнодушие министра. И вдруг, когда я заикнулся об организации одного из главков в Уфе, он взорвался: «Это — не Ваше предложение, а Шакирова! «Карманный» главк для него готовитель!» И Борис Евдоки-

мович «на полном серьезе» повел речь о дислокации главка в Кирове, Омске или Челябинске... В Кирове у нас не было ни одной организации, этот относительно небольшой город не смог бы привлечь иногородних специалистов. В двух других городах не имелось развитых производственных баз, да и удалены они были на сотни километров от основных районов строительства и мест дислокации ведущих мобильных трестов... В Уфе же имелось все — развитая производственная база, мощные тресты, возможности обеспечения комфортабельным жильем в престижных районах города, филиал института, готовящего нефтегазостроителей, отраслевые школы по подготовке сварщиков и механиков... К этому я добавил, что «карманным» главком никогда не станет, так как на нужды республики будет занято не более 5 процентов его мощностей, что я никогда и ни у кого не ходил на поводу, что тресты этого главка, а именно они в гораздо большей степени (процентов на пятнадцать) «завязываются» на нужды краев, областей или автономных республик, действительно можно дислоцировать в Омске, Челябинске или других городах... Однако «шакировский след» застил министру глаза...

В общем и целом многочасовое рассмотрение моих предложений ни к чему не привело... В результате этого рассмотрения для меня стало окончательно ясным, что по-настоящему слаженной работы у нас с Борисом Евдокимовичем не получится...

Впоследствии я много размышлял о причинах вторичного отказа от реорганизации управления трубопроводным строительством. Выдвигал самые различные предположения: нестроительное образование и незнание специфики сооружения линейной части трубопроводов; известный консерватизм министра из-за солидного возраста; плохие советники, которые привыкли за каждую пятилетку получать награды и не видевшие особых резонов в каких-либо нововведениях... Но в самую очевидную и лежащую на поверхности причину — пятидесятилетнему Щербине шестидесятилетний М. З. Шакиров все еще казался опасным соперником в борьбе за министерское кресло, и он всеми силами старался «не проиграть» своему конкуренту дополнительных шансов на успех, — не мог поверить до последнего времени... Какими же все-таки мелочными расчетами руководствуются, порой, даже крупные государственные деятели!

А производственный главком в Уфе мы все-таки создали, но уже в 1979 г., когда отрасль, за пять лет девятой пятилетки нарастившая объем работ на 1,3 млрд. рублей, стала «топтаться» на рубеже 2,2—2,3 млрд. рублей в 1976—1978 гг. и когда Щербин перестал опасаться за свое министерское кресло, наладив отношения с ближайшим окружением Л. И. Брежнева... Между тем Главвостоктрубопроводстрой в течение двух месяцев наладил работу, а через полтора года превратился в самую

сильную производственную структуру министерства... Что и требовалось доказать!

6

1976 год запомнился еще и краткосрочной, но напряженной командировкой в США. Соединенные Штаты — самая могущественная нефтегазостроительная держава в мире, и потому поездка в эту страну представляет единственную в своем роде возможность сверить выбор направлений развития своей любимой отрасли с американским эталоном. Наша «нефтегазостроительная» компания (Иванцов, Курбатов, Семенов и я) была усилена академиком Мельниковым, его заместителем по Институту мерзлотоведения АН СССР Арз и секретарем Тюменского обкома партии Шмалем. Кстати, ни научные работники, ни тем более Геннадий Иосифович Шмаль не были чужаками среди нас: первые двое много лет сотрудничали с министерством по проблемам трубопроводного строительства в районах Крайнего Севера, а Шмаль курировал развитие Западно-Сибирского нефтегазового комплекса сначала по линии обкома ВЛКСМ, а затем и по старшей — партийной — линии. Позднее он вообще перешел на работу в отрасль: сначала в качестве генерального директора экспериментального объединения «Сибкомплектмонтаж», затем — зам. министра и, наконец, руководителя концерна «Нефтегазстрой» — преемника Миннефтегазстроя... В общем компания подобралась, что надо!

В июне 1976 г. отношения между нашей страной и США оставляли желать лучшего: сворачивались торгово-экономические связи, закрывались научно-технические контракты, начиналась новая фаза «холодной войны»... Однако у Гидромета, под эгидой которого, собственно, и состоялась наша поездка в США, с научными центрами США была совместная программа по комплексному исследованию проблемы вечной мерзлоты, включая вопросы организации жизнедеятельности человека в ее условиях, и над этой программой, над этой «вечностью», не имели власти никакие межправительственные «войны»... Любопытно, что финансировали «вечную» программу американские военные через головной институт по проблеме, числящийся в составе армии США. Я не удержался и поздравил Павла Ивановича Мельникова с тем, что он работает на американскую армию. Бедняга настолько расстроился, что я, пожалуй, с час убеждал его... в обратном — в выведывании секретов американской армии. Роль шпиона... академика... устроила и разве-селила! Странные люди — большие ученые...

Итак, для начала мы отправились на Аляску, в незамерзающий порт Анкоридж, а оттуда — на побережье Северного Ледовитого океана, на недавно открытое крупное месторожде-

ние нефти. Разрабатывал месторождение, уходящее под дно океана, мощный консорциум, куда, наряду с американскими фирмами, вошла знаменитая английская компания «Бритиш петролеум», и, надо сказать, делал это на высочайших научно-техническом и организационном уровнях. Обустройство самого месторождения осуществлялось по комплектно-блочной технологии: в Хьюстоне создали специальный док по монтажу блочных устройств, достигавших веса до 1300 тонн, затем караваном из 40 барж блоки через Берингов пролив доставили на побережье Северного Ледовитого океана, а оттуда подали специальными гусеничными транспортерами на места установки... По сравнению с условиями Западной Сибири американцам повезло: им «досталось» ровное песчано-гравийное плато, по которому транспортировать блоки — сплошное удовольствие. Мы к тому времени наладили в Тюменской области производство блоков до 350—450 тонн, из которых монтировали котельные, газопромысловые и нефтепромысловые установки и которые могли транспортировать главным образом по рекам. В целом же промысловые объекты и нефтеперекачивающие станции у нас и на Аляске строились примерно на одинаковом уровне. Исключения составляли производительность оборудования и его малогабаритность, дававшие американцам существенные преимущества, а также качество материалов, из которых монтировались блоки: американцы широко использовали наиболее прогрессивные синтетические материалы и анодированный алюминий, которых нам очень не доставало... Вдоль трассы мы обнаружили 600 км заранее завезенных труб, изолированных эпоксидными смолами. На солнце эпоксидные покрытия растрескались и пришли в негодность, что подтвердило нашу ориентацию на полиэтиленовые покрытия. Позднее американцы, отказавшись от эпоксидных смол, перешли на применение радиооблученного полимерного покрытия. Эта новинка фирмы «Райхем» произвела на нас большое впечатление: производится вытяжка полимерного материала, его радиационное облучение, затем сокращение при нагреве, что обеспечивает плотное облегание труб, препятствующее доступу воздуха и гарантирующее антикоррозийную защиту трубопровода... Половина линейной части нефтепровода (более 600 км) была сооружена на стальных свайных опорах, устроенных по требованиям космических нормативов, и снабженных фреоновыми холодильниками для охлаждения транспортируемой нефти (72 тыс. свайных опор — 72 тыс. фреоновых холодильников!). Такое обустройство надземного участка нефтепровода значительно повышало его надежность, так как облегчало контроль за состоянием нефтепровода, проведение технического обслуживания, профилактических и ремонтно-восстановительных работ. Мы тогда тоже носились с идеей сооружения отдельных участков нефтепроводов на сваях, поэтому много размышляли над упрощением «американской системы». Но, убедившись воочию в невозможности каких-

либо упрощений, отказались от самой идеи надземной прокладки и стали искать другие решения.

Мы прожили в поселке строителей и нефтяников несколько дней. Поселок находился прямо на месторождении, дома в нем монтировались в два этажа из комфортабельных вагон-домиков. Жители поселка обеспечивались бесплатным питанием, продукты для столовой доставлялись с Гавайских островов морским и авиационным транспортом. Рацион питания впечатлял: 5—6 видов овощей, 3—4 вида трав, 5—7 видов ягод, 6—7 — фруктов, говядина, баранина, индейка, гуси, куры и пр. А количество и ассортимент кондитерских изделий, до которых я — большой охотник, могли вызвать зависть у директоров крупнейших гастрономов Москвы... И тут я невольно вспомнил о том, как меня «склоняли» контролеры из Минфина за бесплатное питание на трассах. «Да-а, — подумал я, — вас бы сюда, товарищи-контролеры, глядишь, и поняли бы, насколько мы отстали от «проклятых капиталистов!» Режим работы у строителей и нефтяников был довольно жестким: контракт заключался на десять месяцев, один выходной в месяц, рабочий день — 10 часов... Но жесткости режима работы соответствовал и высокий уровень оплаты труда: часовая ставка — 14—16 долларов или 140—160 долларов за смену. Таким образом с учетом налогов за сезон набиралось 20—25 тыс. долларов. При таких доходах человек мог за несколько сезонов основательно «встать на ноги» и, при удаче, открыть собственное дело. Естественно, в условиях Крайнего Севера народ на обустройстве нефтепромысла подобрался молодой и здоровый, да и работал он, надо признаться, здорово! Хотя в период полярной ночи у некоторых «здоровяков» сдавали нервы, и их приходилось вывозить на «большую землю».

Кстати говоря, члены нашей делегации стали «первыми русскими», вступившими на землю Аляски, после советских летчиков, перегонявших на фронты Великой Отечественной войны американские самолеты в счет поставок по ленд-лизу... По аляскинским масштабам наша делегация была весьма представительной: первый заместитель министра, секретарь обкома партии, академик... Отсюда в местной печати появились многочисленные комментарии по поводу нашего визита. А главное в них — разрушение стереотипа поведения русских, сложившегося у американцев усилиями американских политиков и журналистов. Оказалось, что русские вовсе не похожи на медведей — ленивых, угрюмых и злобных. Работали с 6 до 22 часов, чему способствовали светлые полярные ночи, без выходных, и с дотошностью, типичной для самих американцев. Русские отличались общительностью, приветливостью и склонностью к веселым шуткам. Но больше всего местную прессу поразил тот факт, что они оказались трезвенниками. По сложившемуся стереотипу, русские, вроде бы должны каждый обед начинать со стакана водки, а тут в выделенном для них

специальном самолете был бар с большим выбором спиртных напитков, и в течение двух суток, предоставленных им, он так и остался нетронутым... Видимо, прав был Евгений Евтушенко, когда писал о том, что многих войн и конфликтов можно было бы избежать, если бы простые люди из разных стран почаще общались друг с другом...

Из Аляски наш путь пролегал в Сан-Франциско, на завод фирмы «Райхем» по производству полимерной пленки. Оказалось, что радиационное облучение, в результате которого полимерные материалы обретают новые свойства, было придумано двумя сотрудниками фирмы еще на студенческой скамье... На самом заводе удивило отношение к посетителям: показывают все, но если чем-то особенно заинтересуешься, то тут-же отводят в сторону со ссылкой на «секрет фирмы»...

Посетили мы и всемирно известную фирму «Бехтель» — законодателя строительных нормативов. На момент нашего визита фирма выполняла программу работ на сумму свыше 10 млрд. долларов, а несколько позднее два ее бывших вице-президента — Шульц и Уайнбергер — занимали в администрации президента США Р. Рейгана ключевые посты, соответственно: государственного секретаря и министра обороны... Поскольку Миннефтегастрой отвечал за разработку нормативов по трубопроводному строительству в стране, постольку мы в первую очередь заинтересовались методологией и методикой формирования строительных нормативов в фирме «Бехтель». В результате мы смогли еще раз убедиться в правильности наших подходов к разработке нормативов и в прогрессивности основных направлений технической политики министерства... Меня лично заинтересовала система оперативного управления строительством. Мне показали типичную «систему управления по отклонениям». (Кстати, я позднее узнал, что аналогичная система была разработана в нашей стране П. Г. Кузнецовым и с 50-х годов применялась при реализации военно-технических программ). Фирма «Бехтель» получала ежедневную информацию об объемах выполненных работ и еженедельную информацию об их себестоимости, в обоих случаях информация выдавалась в сравнении с показателями соответствующих утвержденных фирмой графиков. В случае отклонений в сторону отставания выяснялись причины и сроки их ликвидации. При необходимости на место направлялась группа высококвалифицированных специалистов центральной фирмы, которая принимала чрезвычайные меры по соблюдению графиков. И так обстояло на каждой стройке как в США, так, например, и в далеких Австралии, Европе, Африке или Азии. Таким образом в основе оперативного управления в фирме «Бехтель» лежали жесткая дисциплина и твердый порядок. Поняв это, я навсегда избавился от расхожих в те годы представлений о некой «свободе на производстве» в развитых капиталистических странах.

В Хьюстонской фирме «Сиерси кроус» мы интересовались

сварочным оборудованием в надежде на приобретение новинок этой ведущей фирмы по производству сварочных агрегатов. Однако, оказалось, что оборудование для ручной сварки у нас не хуже, а отечественная база автоматической сварки намного превосходит американские образцы. Американцы, надо отдать им должное, быстро сориентировались и вскоре купили у нас лицензию на производство сварочных баз. Легки на подъем американские бизнесмены!

В Хьюстоне же нас удивила стелла в честь победы над мексиканцами. Дело было некрасивое: 800 вооруженных до зубов «янки» разогнали практически безоружных мексиканцев, а заодно... присоединили к Соединенным Штатам штат Техас — нефтяную «житницу» США... Это к слову о самой великой и свободной стране и ее демократических принципах! В США и на Западе вообще ни у кого язык не повернется для того, чтобы охаивать свое историческое прошлое. А у нас только безрукий не кидает камней в свою историю. Что ж, не уважаешь себя сам, не добьешься уважения от других!

Побывали мы и в Бостоне, где ознакомились с результатами исследований лабораторий по разработке новых изоляционных и сварочных материалов. Там мы смогли оценить передовой мировой опыт и определить направления корректировки и развития соответствующих разделов программы научно-технического прогресса отрасли.

По возвращении из-за высокой оценки опыта США у меня возникли недоразумения с некоторыми работниками аппарата ЦК партии, обвинявших меня в проамериканской ориентации. Но я говорил тогда и повторяю сегодня: Америка — отличный полигон идей, необходимо постоянно изучать ее достижения, развивать их и двигаться дальше...

7

Однако для организатора отрасли заграничные командировки все-таки роскошь. Ведь дома предстояла огромная работа по выводу министерства из кризисной ситуации, осложненная необходимостью учета целого ряда ранее не действовавших факторов...

Сначала все складывалось довольно удачно: не было технических проблем с сооружением второй «нитки» по коридору Усть-Балык — Курган — Альметьевск с продлением ее до Куйбышева, так как трасса была освоенной, кое-где сохранились полевые городки, транспортная система имела достаточное развитие, да и плановые сроки ввода не требовали завершения строительства нефтепровода в течение одного зимнего сезона. Но именно этот нефтепровод «прославился» массовыми дефек-

тами труб. И именно с него этот негативный фактор стал постояннодействующим...

Много времени и сил потребовало освоение нового вида строительной продукции — этиленопроводов и этанопроводов. Наряду с освоением более сложных конструкций здесь пришлось искать техническое «противоядие» против образования паровоздушных сред...

Но первый по-настоящему крупномасштабный «прокол» поджидал нас на трассе нефтепровода Куйбышев — Лисичанск. Самое обидное, что на этой стройке негативную роль сыграли не только объективные, но и субъективные, внутриотраслевые, факторы. Среди первых: завышенность плановых заданий как по объему работ, так и по количеству одновременно сооружаемых объектов; нереальные сроки ввода нефтепровода, обусловленные необходимостью загрузки мощностей лисичанского нефтеперерабатывающего завода и, конечно же, ставшие перманентными дефекты труб... Из внутриотраслевых негативных факторов следует выделить:

несоответствие отраслевой структуры управления трубопроводным строительством возрастающим и усложняющимся плановым задачам;

недостаточный уровень квалификации всех категорий участников строительства — от рабочих до управляющих трестами, что вызвано необходимостью собирать на стройку «остатки» трудовых коллективов, зачастую не имеющих опыта трубопроводного строительства, и отсутствием времени на их полноценную подготовку к строительству;

отступления от требований технологии сооружения трубопроводов: по нормам следовало прокладывать трассу от источников воды с тем, чтобы по мере готовности участков закачивать в них воду, испытывать и «передавать» воду на следующий законченный участок, а избрали упрощенную, но «безводную» трассу;

нехватка испытательной техники и наполнительных агрегатов.

Откровением оказался и дополнительный фактор из области металловедения. При испытаниях участков нефтепроводов под давлением, равным или превышающим предел текучести металла, на 24-м часу испытаний происходил разрыв труб. Вызвали на трассу ведущих специалистов из разных институтов страны и выяснили: трубы достаточно испытывать под давлением на уровне 0,9; 0,95 от предела текучести, что и было заложено в новые технологические нормативы...

Мне пришлось несколько месяцев «латать дыры» непосредственно на трассе Куйбышев — Лисичанск. В конечном счете нефтепровод сдали, но трудовые коллективы с трассы высвободились не в начале лета, а осенью. Следовало еще отремонтировать технику и потратить время и средства на перебазировку... В результате «лисичанский» сбой повлек за собой необра-

тимые изменения в отраслевой организации трубопроводного строительства: как карточный домик начала рассыпаться система сопряжения сооружения трубопроводов по ресурсам и времени...

Но некоторые дополнительные трудности были преодолены, на удивление, удачно. Это относится прежде всего к организации международной стройки — газопровода «Союз». В сооружении газопровода принимали участие ведущие страны — члены СЭВ: Болгария, Венгрия, ГДР, Польша, Румыния, СССР, Чехословакия... Общая протяженность трубопровода была поделена между ними на примерно равные четырехсоткилометровые участки, на паевых началах осуществлялись финансирование, закупки строительной техники, изоляционных материалов и т. д. Кроме того, за счет средств наших партнеров закупалось оборудование для третьей очереди Оренбургского газоконденсатного комплекса.

Заинтересованность партнеров в увеличении поставок газа и преобразовании на этой основе их экономик, комплектование стройки лучшими специалистами из стран-участников, широкая инструкторская и консультативная помощь СССР странам-партнерам, не имеющим опыта трубопроводного строительства, блестящая организация работ, высокий уровень оплаты труда, большое внимание со стороны общественности стран — членов СЭВ — вот основные слагаемые, обеспечившие конечный успех строительства...

Для нашей страны газопровод «Союз» — это не только вывод Оренбургского комплекса на полную проектную мощность — 45 млрд. кубометров в год, но и попутное ежегодное производство 1 млн. тонн товарной серы и 2,5 млн. тонн газового конденсата. А ведь конденсат — тот же бензин А-76... Естественно, срок окупаемости Оренбургского газоконденсатного комплекса составил меньше года...

1977 год ознаменовался и другим крупным успехом — выводом на проектную мощность газового месторождения Медвежье, с которого, как отмечалось, началась разработка газовых запасов Тюменской области. Здесь имел место экономический казус: первоначальная проектная стоимость работ по обустройству промысла оказалась в три раза (!) больше фактических затрат. Говорят: «у страха глаза велики», а у страха проектировщиков, видимо, в три раза больше... Но получение с одного месторождения 65 млрд. кубометров газа в столь короткие сроки — достижение далеко не местного масштаба!

А дальше... Дальше началась Уренгойская эпоха — обустройство Уренгойского месторождения, выведшее нашу страну в бесспорного мирового лидера по добыче и транспорту газа. Разработка крупнейшей кладовой «голубого топлива» была связана с решением целого ряда новых проблем. И две из них из области транспорта: с одной стороны, предстояло по-настоящему освоить Северный морской путь и в сотни раз увеличить

пропускную способность мелководной Обской губы, с другой — дополнить возможности морского и речного транспорта восстановлением уже упоминавшейся «мертвой дороги». В конечном счете совместно с Минвнешторгом, Минморфлотом и Минречфлотом за счет углубления фарватера Обской губы, создания перевалочных баз, правильного выбора транспортных средств и своевременного заключения внешнеторговых сделок удалось с поставки мелких грузов дойти до транспорта импортных и отечественных труб водным путем. В целом объем грузоперевозок был доведен до нескольких сотен тысяч тонн. Сооружение всей трассы «мертвой дороги» (от Салехарда) недопустимо затягивалось, ставя под сомнение саму возможность ввода Уренгойского месторождения в эксплуатацию... С огромным трудом все же удалось восстановить два участка — от Надыма до Медвежьего и, несколько позднее, от Медвежьего до Уренгоя — общей протяженностью 250 км и тем самым с помощью сложной транспортной схемы выйти из тупика... Следующая проблема — технологическая: предстояло осваивать сооружение более мощных установок подготовки газа. Вместо УПКГ производительностью 10—15 млрд. кубометров в Уренгое впервые вводились установки мощностью 20—25 млрд. кубометров, что почти равноценно сооружению «одной нитки» газопровода диаметром 1420 мм с пропускной способностью 32 млрд. кубометров. Накопленный опыт трубопроводного строительства, освоение более мощных установок и относительно благоприятные условия производства работ (песчаные отмели и отсутствие болот) позволили за 2,5 года до прихода железной дороги в Уренгой со стороны Сургута начать обустройство месторождения и освоение новой трубопроводной трассы: от Уренгоя через Северный Урал, Ухту, в Центр и до границы СССР. Кстати, при переходе через Урал на восточном от него участке трассы мы встретились с проблемой очистки от снега особой плотности и структуры. Там было много так называемых «гольцов» (голых вершин), на которых выпадало много снега (до 5—7 метров), уплотнявшегося под воздействием ветра до состояния, запредельного для самых мощных бульдозеров и снегорыхлителей. Пришлось взрывать. Но из-за структуры снега, не откалывающегося крупными глыбами, а оседавшего после взрыва мелкими частицами... на то же место, пришлось перейти на последовательные, послойные и маломощные взрывы с уборкой снега специальной техникой...

Аммиакопроводы стали еще одним видом вновь освоенной строительной продукции. А началось все с аммиакопровода Тольятти — Одесса, сооружаемого по контракту с известным американским предпринимателем А. Хаммером за счет зарубежных кредитов с последующим их погашением готовой продукцией. Общая мощность аммиакопровода — 2,5 млн. тонн в год, а 1 млн. тонн аммиака — компенсационные поставки за выданные кредиты. Аммиак — продукция особая. Малейший порыв грозит утечкой, массовым отравлением людей и окружающей

среды. Отсюда дополнительные меры по обеспечению безопасности эксплуатации: на подводных переходах это — «труба в трубе» с контролируемым затрубным пространством, повышенные требования к качеству сварки, изоляции, химзащиты... Соответственно и контролеры по видам работ не наши, а из заинтересованных в контракте стран. И вдруг началось... Пошел массовый брак, и в течение нескольких месяцев прославленные нефтегазостроители не смогли сдать зарубежным контролерам... ни одного метра законченного трубопровода(?!). Началась паника, стройка встала, ведь, скажем, сварку вели наиболее квалифицированные сварщики... В чем дело? Стали закупать за валюту самые совершенные электроды, начали менять методы и режимы сварки, попытались переучивать опытных сварщиков новым методам и режимам ведения сварочных работ... Наконец, кого-то озарило: набрали молодых ребят со средним образованием, организовали целенаправленную подготовку, установили повышенные расценки по сварке аммиакопровода и в течение квартала выправили положение... По земляным и изоляционным работам обошлись проведением переподготовки... Аммиакопровод, конечно же, сдали и сдали с хорошей оценкой. Но сдали с опозданием на год... И этот год — цена освоения нового вида строительной продукции... Опыт строительства аммиакопровода Тольятти — Одесса, естественно, проанализировали, ввели повышенные требования к качеству сварки и других видов работ в строительные нормы и правила, приняли меры по улучшению контрольной службы и ее техническому оснащению... Но времени-то не вернешь! Правда, своеобразной «ложкой меда в бочке дегтя» оказался побочный эффект от сооружения аммиакопровода: на всем его протяжении по территории России и Украины сооружались станции по подаче аммиака, где предусматривалось смешение аммиака с водой и, следовательно, обретение транспортируемой продукцией качества аммиачного удобрения; в итоге в прилегающих к аммиакопроводу сельских районах удобрения пошли на поля, что позволило резко повысить урожайность и культуру земледелия...

В 1976—1978 гг. обострилась проблема несопряженности во времени продолжительности сооружения линейной и наземной частей трубопроводов. Благодаря комплектно-блочной технологии, отрасль с опережением против нормативов обустраивала нефте- и газопромислы. Благодаря целенаправленному задействованию научно-технических новаций, широкому и критическому использованию зарубежных технологий и техники и планомерному накоплению и закреплению передового опыта, мы научились сооружать линейную, собственно, проводную или «трубную» часть трубопроводов в сроки в 1,5—2 раза ниже нормативных. А вот компрессорные станции — «сердца», качающие «голубую кровь» по трубам — сооружались все еще в устаревших, архаичных проектных вариантах, препятствовавших обес-

печению синхронности их ввода со сдачей «кровопроводящих сосудов» — проводных частей. Скажем, на наиболее прогрессивных газопроводах диаметром 1420 мм устанавливались компрессорные станции в комплекте с 8 агрегатами ГТК-10 мощностью 10 тыс. киловатт каждый. Достаточно сложными для монтажа и эксплуатации были техническое (электрическая, газовая и контрольно-измерительная части) и инженерное (освещение, отопление, водопровод, канализация) обеспечение. Внешние габариты также впечатляли: основное двухпролетное здание высотой 15 и длиной 180 метров, а вокруг него десятки отдельно стоящих капитальных инженерных, технологических и подсобно-вспомогательных сооружений. Весь этот «поселок» по нормативу должен был сооружаться за 24 месяца, как говорится, в «чистом поле» и, порой, за тысячи километров от «большой земли». Общая нормативная трудоемкость сооружения такой станции на тот период составляла 200 тыс. чел./дней. И это без учета трудозатрат на перебазировку строителей и техники!

Понятно, что в таких условиях руководство министерства сделало все возможное для задействования преимуществ комплектно-блочной технологии. Но максимум, которого удалось достигнуть — строительство с ее использованием всех малых зданий и сооружений, окружающих основное здание. В результате нормативную трудоемкость удалось сократить на 50 тыс. чел./дней. Казалось бы, 25 процентов экономии — это большой успех. Но в нашем случае явно недостаточный: компрессорные станции по-прежнему вводились с отставанием, нефтегазостроителей по делу и не по делу «склоняли» в правительстве и Госплане, для ужесточения контроля за сооружением компрессорных их стали включать в номенклатуру народнохозяйственных планов... Но решение проблемы следовало искать в совершенствовании технологии, а не в контрольно-чиновничьих изысках...

Просвет появился только тогда, когда, по инициативе Н. К. Байбакова, конструкторское бюро, возглавляемое крупным специалистом в области авиационных двигателей, академиком Николаем Дмитриевичем Кузнецовым, предложило новое проектное решение — использовать списанные с ИЛ-18 двигатели и создавать на этой основе блочные устройства для компрессорных станций. Такие блоки, включающие систему управления, ставились на простейшие фундаменты и могли работать даже под открытым небом. Иными словами, для ускорения сооружения основного здания конструкторы предложили... вообще от него отказаться! Единственная загвоздка — маломощность двигателей с ИЛ-18 — 6,3 тыс. киловатт против 10 тыс. в старом варианте. Приходилось устанавливать не восемь, а двенадцать агрегатов...

Но тут уже работники нашего министерства «взяли след» и вскоре обнаружили, что списанные двигатели с ИЛ-62 раз-

вивали мощность 16—18 тыс. киловатт и, в отличие от авиации, где допускаемый моторесурс — 500 часов, у нас они могли использоваться по несколько тысяч часов. Быстро сообразили организовать агрегатный метод ремонта, при котором обеспечивается замена неисправного двигателя исправным в течение нескольких часов. Совместно с Мингазпромом договорились с авиаремонтными предприятиями и авиаторами и в части обеспечения и заводского ремонта двигателей с ИЛ-62, отработавших свой моторесурс...

В результате потребность компрессорных станций в одновременно действующих агрегатах была снижена до 5, а трудоемкость сооружения самих станций — до 30 тыс. чел./дней. Последнее означало, что новая трудоемкость составила лишь 15% от прежней! Прорыв! Подлинный прорыв!

Теперь мы могли справляться с сооружением наземной части газопроводов в 4—5 и более раз быстрее. Жаль только, что по-настоящему использовать преимущества нового технологического решения удалось, начиная не с десятой, а с последующей пятилетки... Но, именно благодаря ему, стал возможным триумф в честь сооружения экспортного газопровода Уренгой — Помары — Ужгород с выходом в Западную Европу.

Однако наибольшие трудности связаны с сооружением газопровода Вынгапур — Челябинск. На нем, словно в кошмарном сне, «сошлись» воедино все субъективные и объективные негативные факторы, переплетаясь между собой и налагаясь друг на друга... А началось с того, что А. Н. Косыгин в ходе одной из своих поездок в Тюменскую область принял волевое решение о сооружении газопроводов из северных месторождений на Тюмень, а оттуда — в Челябинск. Надо признать, определенные основания для его принятия были: главный газодобывающий район страны — Тюменская область — не был газифицирован, а его южные районы, вдобавок к этому, страдали от постоянных перебоев в снабжении мазутом и углем... Однако в середине 1977 г., через полтора года после начала пятилетки, включать в план новую полуторатысячекилометровую магистраль — значит «обрекать на заклятие» трубопроводостроителей. Не только ни о какой подготовке строительного производства не могло быть и речи, но даже о результатах геологических изысканий или о проектных обоснованиях и наметках приходилось лишь мечтать. Итак, начинать строительство приходилось «вслепую». Но что строить? Очевидно, что соорудить надо было газопровод диаметром 1420 мм с давлением 75 атмосфер, так как газопроводы более скромных классов не «проходили» ни по удельным капиталовложениям, ни по продолжительности строительства, ни по мощностям строительных организаций... А какова трасса? Даже самая общая характеристика заставляла призадуматься: из 1500 километров 900 (60%) были заболочены и обводнены, из них 400 км (44%) — болота глубиной до 4 метров, а несколько десятков километров — болота с открытым зеркалом воды.

Результатов зарубежных и отечественных теоретических исследований по строительству трубопроводов больших диаметров на подобных трассах еще не было. Были лишь наскоро систематизированные результаты наблюдений за ходом эксплуатации отдельных участков трубопроводов, построенных на болотах, и они грозили многими неприятными неожиданностями. А как вести сооружение переходов через Иртыш или Обь? А каким образом решать транспортные проблемы, если соответствующие схемы, как говорится, «еще в чернильницах»? В конечном счете руководство строительством было поручено мне, а перечисленные и другие проблемы газопровода Вынгапур — Челябинск стали «моим личным горем»... Предстояло очередное многомесячное «тушение пожара» непосредственно на трассе...

Срочно «сколотили» бригады изыскателей, но они смогли провести лишь самые поверхностные изыскания грунтов, так как успели пробурить скважины и исследовать состояние грунтов только на «крупном шаге» — через несколько километров друг от друга, хотя на одном километре происходило по 4—5 изменений влажности, структуры и состояния грунтов... Создали бригады научных работников и проектировщиков и наделили их чрезвычайными полномочиями — вносить изменения в проекты. Под руководством заместителя директора ВНИИСТА Владимира Ивановича Прокофьева разработали и задействовали подсистему проектирования, позволяющую «прокручивать» на ЭВМ различные варианты изменения трассы и технических строительных решений и отбирать наиболее оптимальные из них по различным параметрам... В совокупности все это несколько прояснило дело...

Выявилось наиболее уязвимое место газопровода и способ его защиты: в заболоченных грунтах трубопроводная система без сооружения специальных водостоков нарушает естественные подземные токи воды, происходит дополнительное обводнение, и размокший грунт теряет значительную часть своих «зашемляющих», пригрузочных свойств; при начале эксплуатации нагретый до 50 градусов газ передает соответствующее нагревание стенкам трубы, труба удлиняется, возникает «выталкивающая сила» величиной 1,2 тонны на погонный метр или 1,2 тыс. тонн на погонный километр (что на весь заболоченный и обводненный участок магистрали Вынгапур — Челябинск составляет 1,1 млн. тонн!); транспорт газа сопровождается значительной вибрацией, что еще более снижает удерживающую силу грунта; в совокупности три перечисленных фактора обуславливают необходимость дополнения массы грунта массой пригрузов или создания специальных устройств, препятствующих выталкиванию трубопроводов на поверхность, так как их «всплытие» чревато ускоренной коррозией, механическими повреждениями и взрывами...

Но мало определить «болезнь» и даже способ ее «лечения», надо еще иметь реальные возможности осуществления «лече-

ния»... Пригрузить 900 км трубопровода диаметром 1420 мм — это почти 1,5 млн. тонн железобетонных пригрузов! Но железнодорожный транспорт не мог обеспечить решения проблемы: свердловское отделение «задышалось» от других грузов, направляемых на стройки Западной Сибири, железная дорога между Тобольском и Сургутом была только-только введена в эксплуатацию и находилась в стадии освоения и даже между Тобольском и Тюменью работала в опытном режиме...

Надо было искать замену традиционным седловидным железобетонным пригрузам, обволакивающим трубы сверху. Ко всему прочему необходимость поисков новых решений «подогревалась» тем обстоятельством, что на некоторых «старых» трассах пригрузки стали «слетать» с труб под влиянием обводнения, нагрева и вибрирования... Сначала, как водится, пошли по линии наименьшего сопротивления: слегка изменили форму железобетонных пригрузов, избрав форму двух железобетонных грузов, соединенных двумя стальными поясами, т. е. своеобразной переметной сумы, но, естественно, не разрешив тем самым проблему их транспортировки. Затем нашли первое кардинальное решение — использование завинчивающихся анкерных устройств. Анкера с приваренными к ним стержнями ввинчивались в землю, стержни загибались вокруг трубы, сваривались, и вся конструкция удерживала трубу лучше всяких железобетонных пригрузов. После долгих мытарств стали оснащать каждую анкерную пару динамометрами и паспортами с указанием несущей способности для различных грунтов. Такое оснащение позволяло на трассе определять оптимальный «шаг» анкерных устройств, т. е. технически обоснованное расстояние их установки... Сначала средняя производительность завинчивающихся анкеров не превышала 20 пар за смену, но вскоре отыскались умельцы, выдававшие по 60—80 пар. Анкерные устройства спасли дело: вдвое сократили продолжительность балластировки трубопровода, на 300 тыс. тонн сократили потребность в грузах, высвободили 11 тыс. железнодорожных платформ, сэкономили в тех ценах до 20 млн. долларов США. Появились и были использованы на практике и две модификации анкерных устройств: первая — раскрывающиеся анкера или труба с наваренными на нее раскрывающимися лопастями, которая забивается в грунт на глубину более 5 метров, затем выдергивается на метр-полтора, лопасти раскрываются, к трубам приворачивается хомут, и это хомутообразное раскрывающееся анкерное устройство выдерживает нагрузку до 50 тонн; вторая — гарпунообразное анкерное устройство — из гарпунных пушек выстреливали гарпунами со стальными стержнями, затем стержни превращали в хомут, сваривали и получали прочное закрепление трубы. Первую модификацию использовали на 22 километрах трассы, но из-за дороговизны по сравнению с винтовыми анкерными устройствами впоследствии использовали лишь на особо опасных участках, где требовалась

повышенная удерживающая сила. По второй модификации закрепили 1 тыс. анкеров, но от дальнейшего использования были вынуждены отказаться по причинам меньшей эффективности против винтовых анкеров и отсутствия специалистов — гарпунщиков...

Не пропала даром и идея «переменной сумы»: мы научились их делать из нетканого полотна на основе вторичных капрона, лавсана, капролактама с добавлением специальных упрочняющих нитей, такие «сумы» прекрасно обволакивали трубы, их заполняли грунтом, и они, благодаря свойствам нетканого материала, прочно «сидели» на трубе даже при увлажнении грунта... Причем возможен был и упрощенный вариант: нетканый материал укладывался на трубу с таким расчетом, чтобы часть «полотна» выходила за борта траншеи, где над ним сооружали большой валик земли, и упрощенное донельзя устройство держало-таки трубу... На каждом километре трубопровода устройства на основе нетканого материала позволяли экономить до 50 тыс. долларов США за счет максимальной технологичности и отсутствия необходимости использования сложных машин и агрегатов. В дальнейшем многие сотни километров трубопроводов устилались нетканым полотном... Если бы не отставание химической промышленности, мы смогли бы эффективно использовать в трубопроводном строительстве миллионы метров нетканого полотна...

Конечно, балластировочные новации разрабатывались и широко распространялись не сами по себе. За ними большая организационная работа: объявление конкурса на лучшее техническое решение, полевые испытания нововведений, стимулирование разработчиков и реализаторов новаций, организация массового производства новинок на заводах министерства, налаживание прямых связей с предприятиями — производителями полуфабрикатов, необходимых для реализации технологических решений, подбор или организация изготовления технических средств для реализации новых технологий непосредственно на трассе и т. д. Но главное заключается в уяснении простой, но извечной, истины: острая нужда — главный двигатель прогресса! А, может быть, точнее гораздо более грубая форма той же истины: «Голь на выдумки хитра»... Очень даже... может быть...

Во многом по той же причине мы организовали собственные мощности по изготовлению бетонированных труб — лучших конструктивных элементов для сооружения затопляемых участков трубопроводов в разжиженных меловых грунтах. С трассы Вынгапур — Челябинск бетонированные трубы стали широко применяться для прокладки трубопроводов в поймах больших и малых рек...

По той же причине министерство пошло на создание собственных мощностей по строительству переходов через реки: специальный флот, земснаряды, землечерпалки, эжекторные установки, скреперные лебедки, водолазная служба и т. д. А что

было делать, если соответствующие службы и мощности Минморфлота и Минречфлота не были подготовлены для ведения работ по сооружению трубопроводных переходов через мелкие реки? На трассе Вынгапур — Челябинск относительно небольшие мощности по ведению подводных работ позволили форсировать сооружение переходов через столь крупные реки, как Иртыш и Обь. На ней же пришлось осваивать новую технологию сооружения подводных переходов в зимний период: разрезали лед, создавали полосу «открытой воды» и землесосными снарядами создавали траншеи, в которые укладывали трубопроводы и которые затем теми же техническими средствами закрывались... Не от хорошей жизни пришлось идти на риск сооружения переходов через крупные реки из труб больших диаметров: главным для нас явилась не объективная необходимость устранения потерь в объемах транспортируемого газа, неизбежных при разных диаметрах труб на основной трассе и переходах, а тот факт, что при использовании труб диаметром 1020 мм, из которых до трассы Вынгапур — Челябинск создавались переходы, требовалось укладывать три «нити», а при использовании труб диаметром 1220 мм — две... Другое дело, что риск оказался оправданным, и нефтегазостроители сделали важный шаг к ликвидации разнородности труб на всей трассе нефте-, газо- и продуктопроводов. А это не только сокращение потерь транспортируемой продукции по трассе в целом, но и ликвидация одного из вероятных очагов аварийности: при смене диаметра труб создаются береговые краны — дополнительные источники утечки нефти, газа или продуктов из них. Для сокращения вибрации и снижения опасности подвижек трубопроводов, чреватых порывами, пожарами и взрывами, в местах наибольшей опасности (узлы подключения к компрессорным станциям, заболоченные участки трассы с минеральными грунтами) впервые в практике трубопроводного строительства были применены трапециевидные упоры, при которых сама труба служит «мертвой опорой». С той же целью повышения надежности и также впервые в практике отрасли создали оригинальную систему по очистке полос трубопровода. Раньше трубу очищали допотопным способом: разрезали готовый трубопровод, вручную очищали определенный участок специальным поршнем, затем делали второй разрез, третий и т. д., естественно, после очистки приходилось в той же последовательности заваривать разрезы... Все эти операции производились с остановкой газопроводов. За рубежом же давно перешли на создание камер скребка, которые позволяли вводить и выводить поршни на строго определенных участках... Камера скребка — довольно сложная конструкция, и главная техническая проблема при ее сооружении и эксплуатации — обеспечение устойчивости. Иначе — порыв, пожар, взрыв... В зарубежных проектах необходимая устойчивость достигалась за счет устройства «мертвых опор», на что уходило от 20 до 50 кубометров

высокопрочного бетона. У нас нашлось иное инженерное решение: приблизить камеры друг к другу и жестко соединить их... В результате обеспечивалась не только искомая устойчивость, но и большая экономия в совокупных затратах... Простое, но очень эффективное, инженерное решение!

В конечном счете, хотя и с опозданием на квартал, сверхплановый «косыгинский» газопровод был построен. К сожалению, за счет чрезмерных физических, профессиональных и творческих усилий нефтегазостроителей и их смежников. Но все же стройка явилась хорошей школой для коллективов трубопроводостроителей, научных и проектных организаций и руководителей отрасли... Были достигнуты новые технический и культурный уровни сооружения магистральных газопроводов, что впоследствии аналогичным образом сказалось и на эксплуатации трассы Вынгапур—Челябинск. Для меня важно было сохранить все то новое и передовое, что удалось воплотить в жизнь, сделать факториальный анализ полученных результатов и выработать рекомендации по дальнейшему развитию трубопроводного строительства. Соответствующая работа была, естественно, несколько позднее, выполнена, а ее результаты «закреплены» в специальном аналитическом сборнике, где с предельной инженерной лаконичностью, расчетами, графиками, формулами и т. д. освещался опыт сооружения этапного в развитии отрасли газопровода Вынгапур—Челябинск...

На стройке я получил еще один аргумент в пользу необходимости реорганизации управления трубопроводным строительством. Появление дополнительного вида основных работ—балластировка трубопроводов—предъявило еще более жесткие требования к синхронизации всех видов работ между собой. Дело в том, что на обводненных территориях балластировать («пригружать») трубу необходимо сразу, так как в течение суток траншея заполняется водой, вода превращается в лед, который приходится долбить вручную, что, как правило, приводит к браку... Аналогичная картина возникает и при снежных заносах незабалластированного открытого трубопровода: под снегом образуются пустоты, заполняемые водой, грунт разжижается, и вместо воды строители имеют «жижу», чей удельный вес уже не единица, а 1,2—1,3, а значит, «выталкивающую силу» не 1,2 тонны на погонный метр, а 1,5—1,6 тонны... Результат: труба «вылезает» на поверхность и, следовательно, в брак... Чтобы этого избежать, необходимо обеспечить примерно следующую дистанцию между производством основных видов работ: сварка трубы, через 200 м—подготовка траншеи, еще через 200—изоляция и укладка, в том же «шаге»—балластировка, а еще через 200 м—засыпка... Выдержать подобную синхронизацию при узковидовой специализации трубопроводостроительных организаций на всех уровнях структуры управления невозможно, выход—в целевом агрегировании структур

управления, обеспечивающем ориентацию строительных организаций на конечную продукцию — полностью законченный строительством трубопровод... А вторым и также подтвержденным на трассе Вынгапур — Челябинск аргументом стала возросшая техническая сложность трубопроводов: переходы через крупные реки, более мощные компрессорные станции, камеры скребка, компенсаторы-упоры, усложненные технологии строительства при сооружении газопроводов самого высокого класса (труба диаметром 1420 мм с давлением 75 атмосфер) на заболоченных и обводненных территориях...

Параллельно с магистральным газопроводом в 1977 г. велись другие трубопроводостроительные работы в Западной Сибири, Центральных районах России, на Украине, в Закавказье, Средней Азии и т. д. И на многих стройках также проявлялись дополнительные негативные факторы, для устранения которых требовалась реорганизация управления трубопроводным строительством. Так, например, на строительстве газопровода Ухта — Торжок, при перебазировках на трассу и с нее, мы столкнулись с проблемой нехватки транспортных средств, поняли, что наиболее эффективным оказывается перебазирование комплексными потоками, а не узкоспециализированными участками и бригадами, да и соответствующую технику целесообразно перевозить в комплекте для комплексных потоков, а «не россыпью» по заявкам узкоспециализированных организаций... Кстати сказать, с тем же газопроводом Ухта — Торжок связано появление новой проблемы — проблемы «брошенных поездов». При перебазировании с него из-за «пробок» на железных дорогах наши эшелоны загоняли в тупики на промежуточных станциях; и число таких эшелонов, порой, достигало ста пятидесяти...

На трассе Вынгапур — Челябинск я пришел еще к двум важным в техническом отношении выводам:

усиленную балластировку необходимо устраивать не только на увлажненных участках, но и на местах, которые могут быть обводнены в результате самого высокого паводка;

испытание газопроводов следует проводить водой, а не газом, так как только в первом случае могут быть выявлены любые, даже самые незначительные, дефекты труб, включая, скажем, свищи величиной с булавочный укол, и трубопровод хорошо «сядет» на свое место, так как грунт засыпки будет «работать» в качестве пригруза.

Строительство второй очереди газопровода, который удлиннили на 200 км до Уренгоя и назвали Уренгой — Челябинск, подтвердило их обоснованность. Необычайно высокий паводок, подобного ему не случалось в течение предыдущих 90 лет, привел к всплытию 70 км газопровода и подъему почти до поверхности еще 150 км. Основная причина — недоучет возможности чрезвычайного паводка при балластировке. При этом

первая очередь полностью выдержала испытание паводком. Газопровод же Уренгой — Челябинск испытывался газом, что явилось одной из причин его «всплытия». В результате потребовалось много лет для того, чтобы забаластировать и вновь засыпать этот злосчастный трубопровод.

8

Предисловие к «Выбранным местам из переписки с друзьями» Николай Васильевич Гоголь начинает так:

«Я был тяжело болен; смерть уже была близко. Собравши остаток сил своих и воспользовавшись первой минутой полной трезвости моего ума, я написал духовное завещание...»

Нечто подобное довелось испытать и мне в 1978-м — на пятьдесят первом году моей жизни. Костлявая рука смерти несколько месяцев подряд вытряхивала из изможденного болезнью тела мою грешную душу. Мне пришлось пройти все круги больничного ада: бесконечные анализы, подготовку к операции, операцию, снова анализы, подготовку к другой операции, операцию, анализы, испытания двух новых американских препаратов, анализы, курс химической терапии по новой радикальной системе, анализы... Я лежал в больнице до, перед и после операции по удалению селезенки, до, перед и после операции по удалению лимфоузлов под ключицей, мышкой и лопаткой с левой «сердечной» стороны...

С 10-го мая того же года я проходил курс лечения под наблюдением известного врача-гематолога, довольно симпатичного, доброжелательного и эрудированного человека Андрея Ивановича Воробьева. Он, в отличие от Блохина, не юлил:

— Курс будет крайне тяжелым, на грани возможностей человека... При проведении химической терапии мы либо кладем в больницу, либо держим дома на больничном... Но Вам, Юрий Петрович, пожалуй, будет лучше все-таки выходить на работу, это поможет максимальной мобилизации возможностей организма... Решать Вам...

Я прошел первый курс в больнице, затем вышел на работу и последующие курсы химиотерапии проходил амбулаторно... Оказалось, что после введения в вену химического препарата работать в тот же день просто невозможно, так как часам пять находишься в полуобморочном состоянии... Нашли выход: утром в пятницу мне вводили препарат на дому, освобождая от работы, за субботу и воскресенье я приходил в себя и до следующей пятницы мог более или менее нормально исполнять свои должностные обязанности... После шестого цикла я еле-еле таскал ноги и время от времени терял сознание... Собрали консилиум для разрешения дилеммы о завершении или

продолжении лечения... Когда заинтересовались моим мнением, я попросил, если можно, остановиться... Остановились... И я, слава Богу, по сей день жив и почти здоров... Если рецидивы и случаются, то носят вполне терпимый характер... Спасибо Вам, Андрей Иванович!

У меня не было за душой второго тома «Мертвых душ», и поэтому мне не надо было объясняться со своими товарищами по поводу его уничтожения... Но меня буквально грызла горькая обида за себя и своих друзей и соратников, чьи тяжелые болезни и преждевременные смерти не диктовались объективной необходимостью. Сколько министров, заместителей министров, начальников главков и управляющих трестами «перемолода» порочная система «пожаротушения» на трассах? Я прекрасно знал, что обострение болезни спровоцировано почти годичным радением на трассах в последние два года, как сознавал и то, что с моим заболеванием само нахождение в районах, где счетчик Гейгера постоянно «зашкаливает», не просто противопоказано, как в Ираке, а самоубийственно...

Вот почему я еще в больнице подготовил записку с новыми, более обоснованными и развернутыми предложениями по реорганизации структуры управления, но уже не одним трубопроводным строительством, а отраслью в целом...

В своих предложениях, опираясь на цифры и факты, я в довольно резкой форме доказывал, что без незамедлительной реорганизации структуры управления отраслью дальнейшее развитие нефтегазового комплекса страны и, прежде всего, его важнейшей части — Западно-Сибирского нефтегазового комплекса, невозможно. А следом обосновал основные направления такой реорганизации. Суть предложенных изменений сводилась к следующему:

ликвидировать все министерские главки, осуществляющие функции прямого управления производственными процессами из центрального аппарата, освободить центральный аппарат министерства от оперативного управления производством, сконцентрировать усилия его работников на контрольных и регулирующих функциях;

создать автономную отраслевую систему связи, охватывающую все структуры и стройки, и организовать систему информационного обеспечения, позволяющую осуществлять контроль соблюдения графиков сооружения производственных мощностей и объектов;

преобразовать имеющиеся главные территориальные производственные управления в хозрасчетные, создать новые хозрасчетные главные территориальные производственные управления, провести территориально-отраслевую специализацию всех структур среднего звена управления, упорядочив зональное разделение территории страны, обеспечив зонирование на всем протяжении магистральных трубопроводов от Тюменской области

до западной границы СССР и разделив их на три основные группы — газостроительные, нефтестроительные и общестроительные, исходя из преобладания соответствующих работ;

усилить научно-техническое обеспечение отрасли путем создания нескольких новых научно-исследовательских и проектных институтов, включая принципиально важный институт по инженерным работам на заболоченных территориях Западной Сибири;

создать единую отраслевую хозрасчетную структуру по осуществлению агрегатно-узлового ремонта, предназначенную для руководства ремонтными заводами, организации сети промежуточных складов узлов и агрегатов, создания мобильных ремонтных служб, специализированных на замене агрегатов и узлов непосредственно на трассе и оплачиваемых в зависимости от качества обслуживания производителей, и управления этими службами;

организовать отраслевое хозрасчетное объединение по комплектно-блочному строительству наземных объектов и восемь специализированных аналогичным образом трестов-заводов;

преобразовать службы контроля качества в хозрасчетные участки качества со стимулированием последних в строгой зависимости от количества контрольных замеров и качества сооружаемых объектов;

преобразовать узкоспециализированные по видам работ трубопроводостроительные тресты в комплексные, обеспечивающие не только производство всех линейных работ, но и строительство наземных зданий и сооружений на трубопроводах;

предусмотреть в преобразованных трестах организацию комплексных технологических потоков, предназначенных для проведения всех основных видов линейных работ, передвижных механизированных комплексов подготовительных работ (расчистка трассы, завоз труб, базовая сварка и т. д.) и передвижных механизированных комплексов по сооружению технически сложных участков трубопроводов (крановые узлы, переходы, узлы подключения, камеры запуска и скребка и др.);

организовать институт «руководителей строек» с возложением этих функций на начальников комплексных технологических потоков и передачей им прав генеральных подрядчиков на строительстве соответствующих участков трубопроводов;

пересмотреть систему взаимоотношений между производственными структурами министерства всех уровней с тем, чтобы максимально использовать преимущества хозрасчетных принципов.

Понятно, что сегодня, когда разрушена страна, ставшая мне родиной, и еле-еле держится на плаву экономика России, чей потенциал я укреплял и продолжаю укреплять в меру своих сил, мое «завещание» не может не восприниматься без известной доли иронии... Но что поделаешь, если я всегда отдавался

полностью и без остатка тому делу, которое избирал и которое, смею надеяться, избирало меня...

V. ОРГАНИЗАТОР ОТРАСЛИ

(1979—1983 годы)

1

Рассмотрение моих предложений о реорганизации структуры управления отраслью состоялось уже в середине 1979 года. Было собрано специальное и довольно представительное совещание: старые трубопроводостроительные «зубры», молодые талантливые руководители, опытные «аппаратчики», научные работники — специалисты по организации и управлению... Открыл его Б. Е. Щербина и изрядно огорошил меня словами:

— Тут Юрий Петрович, лежа в больнице, прислал мне целый трактат о реорганизации отрасли... Прямо завещание какое-то... Ну что ж, давайте его рассмотрим...

Конечно, это было не очень тактично по отношению к человеку, вернувшемуся едва ли не «с того света»... Он, навещая меня в больнице, естественно, переговорил с Евгением Ивановичем Чазовым и лечащими врачами. Они, в свою очередь, выражали серьезные сомнения по поводу моей работоспособности. По министерству поползли слухи: «Ю. П. — не работник, видно, скоро уйдет, а может...»

Я выступил с подробным докладом (часа на полтора), а затем ответил на многочисленные вопросы, что заняло примерно столько же времени. А вот дискуссии не получилось: во-первых, я со многими ведущими специалистами отрасли успел «обкатать» наиболее острые вопросы, а, во-вторых, к тому времени кризисное состояние в нефтегазовом строительстве стало очевидным даже для самых «твердолобых» консерваторов...

По поручению совещания, мне с Артемом Амбарцумовичем Будагяном, «главным экономистом» министерства, блестящим специалистом и мудрым человеком, удалось в довольно сжатые сроки согласовать программу реорганизации в заинтересованных ведомствах — Госплане, Минфине, Госкомтруде и т. д. Надо сказать, соответствующие технико-экономические обоснования и сегодня заслуживают уважения: расчеты по каждому крупному месторождению нефти и газа, сбалансированность с прогнозами развития геологов, газовиков и нефтяников, учет мировой конъюнктуры в торговле «черным и голубым золотом», расчеты производственных мощностей отрасли в разрезе регионов, увязка с основными направлениями научно-технического прогресса в стране и отрасли...

Начальный или, собственно, «структурный» этап реорганизации охватывал два года. В этот период мы должны были завер-

шить изменения структуры управления в высшем, среднем (главки и объединения) и основном (тресты и приравненные к ним организации) звеньях и перейти к научному проектированию трубопроводостроительных трестов.

Еще до конца 1979 г. в центральном аппарате министерства были упразднены «чиновничьи» структуры — Главвостоктрубопроводстрой, Главзаптрубопроводстрой и Главнефтегазспецстрой. Созданы четыре хозрасчетных главных территориальных производственных управления: Главтрубопроводстрой (г. Москва), Главвостоктрубопроводстрой (г. Уфа), Главюжтрубопроводстрой (г. Ростов-на-Дону), Главукнефтегазстрой (г. Киев). На базе производственных структур упраздненного Главнефтегазспецстроя создали два хозрасчетных главка: по специальным монтажным работам — Главнефтегазмонтаж, и по электромонтажным работам, наладке КИП, автоматики и связи — Главнефтегазэлектроспецстрой... Организовали восемь мобильных трестов, специализированных на комплектно-блочном строительстве. Завершили разделение основных трубопроводных трасс страны между трестами за счет создания трубопроводостроительных трестов в гг. Краснодаре, Ставрополе, Грозном, Ростове-на-Дону, Тбилиси, Баку, Норильске, Комсомольске (Тюменской области), Холмогоры, Уренгое, Новосибирске... Кроме того, организовали еще 9 специализированных и общестроительных трестов: «Сургутнефтегазэлектромонтаж», «Союзгазспецсвязьстрой», «Укрнефтегазспецстроймонтаж», «Нефтеюганскспецгидромеханизация», «Музарбекгазпромстрой», «Сургутспецжилстрой», «Уренгойгазстрой», «Обьнефтегазстрой», «Приуралнефтегазстрой»... Как любил говаривать Михаил Сергеевич Горбачев, «процесс пошел» и пошел по всей стране!

Правда, из-за позиции Щербины несколько задержалось решение наиболее важных структурных вопросов. Только в 1981 г. удалось разделить знаменитый Главсибтрубопроводстрой на одноименный главк, специализированный на строительстве объектов газовой промышленности и комплексов станций на газовых магистралях, и Главтюментрубопроводстрой размещенный в г. Сургуте и ориентированный на сооружение нефтепроводов. Из моего родного Главтюменнефтегазстроя в том же году выделили Главуренгойгазстрой, возложив на него основные заботы по обустройству Уренгойского газового месторождения. Тогда же удалось «пробить» создание специализированного главка по строительству жилья в Западной Сибири — Главзапсибжилстроя, всесоюзного производственного объединения по выпуску прогрессивных конструктивных изделий — «Союзгазнефестройконструкция», всесоюзного строительно-монтажного производственного объединения, специализированного на блочно-узловом ремонте — «Союзремонттрубопроводстройтехника» (хотя приказ о создании последнего был подписан под моим «нажимом» министром еще в 1980 г.). В начале 1982 г. струк-

турная перестройка по программе первого этапа была завершена созданием еще пяти трестов различной специализации в гг. Казыме, Сургуте, Астрахани, Когалыме и Уренгое и преобразованием закавказских строительных организаций...

Конечно, не только к известной косности министра сводились основные трудности. Любая «ломка» устоявшихся порядков находит противников, в той или иной степени ущемленных нововведениями. Причем на всех уровнях структуры управления... В нашем же случае дело осложнилось тем, что за начальным этапом предстоял второй и главный — переход к научному проектированию трубопроводостроительных трестов. И на этом, главном, этапе предстояло повести за собой трудовые коллективы, т. е. десятки тысяч наиболее непредсказуемых специалистов — линейных инженерно-технических работников и рабочих высшей квалификации. Без поддержки «трассовиков» — непосредственных производителей — рассчитывать на успех не приходилось. И здесь нужна была скрупулезная разъяснительная работа. Здесь несколькими часами доклада и ответов на вопросы не обойдешься...

Пришлось организовывать специальные кустовые семинары, проводить обучение в системах отраслевого ИПК, экономического образования и школах передового опыта, собирать собрания в главках, трестах и непосредственно на трассах, проводить сотни коллективных и частных бесед...

Вспоминается кустовой семинар в Татарии, в котором приняли участие десятки бригадиров, высококвалифицированных рабочих, линейных работников, руководителей трестов и главков по трубопроводному строительству, представители партийного и правительственного руководства Татарии... Я с большим энтузиазмом и, как мне казалось, достаточно убедительно доказывал необходимость создания комплексных трубопроводостроительных трестов, специализированных по этапам сооружения газо- и нефтепроводов... И вдруг случился конфуз: несколько хорошо мне знакомых опытных и квалифицированных сварщиков в категоричной форме отвергли мои предложения... Их возражения сводились к следующему: незачем включать в комплексные технологические потоки сварщиков, землеройщиков, изоляционщиков и балластировщиков, так как в этом случае сварщики — трубопроводостроительная элита — будут «обрабатывать» остальных членов потоков... Я, как мог, убеждал их в том, что землеройщики, изоляционщики и балластировщики зачастую имеют столь же высокий — шестой — разряд, что за счет большего соласования в работе выиграют все, что ни о каких «лишних» работниках в потоках не может быть и речи, что члены потоков сами будут определять составы коллективов, загрузку и оплату труда по каждому работнику и т. д. Все было тщетным, и я остался «в подавляющем... меньшинстве».

Поначалу не обошлось без «ЧП» и в экспериментальных комплексных технологических потоках: многие опытные сварщики просто не пошли в них, а другие — вскоре покинули новое дело... Пришлось брать «зеленую» молодежь — из школы сварщиков. И через год-полтора картина круто изменилась: в новых структурах наладились взаимовыручка и взаимопомощь рабочих всех специальностей, исчезла штурмовщина, в несколько раз возросла производительность труда и в два раза увеличилась зарработка... Психология также «не осталась на месте»: сварщики потянулись в потоки, не стало отбоя от рабочих других специальностей, работать в потоках стало престижным. Но вот что интересно: бывшая «зеленая» молодежь не очень-то жаловала «стариков» — отступников и с явной неохотой «брала к себе» лишь немногих из них... Психология!

Кстати, в числе противников потоков на первых порах оказался и знаменитый в отрасли бригадир изоляровщиков-укладчиков, Герой Социалистического труда Ильсур Шайхутдинов. Ильсур — учитель по профессии, высокий, могучий и очень уравновешенный человек. Он являл собой тип подлинного организатора-самородка, сумевшего в короткое время создать коллектив — красу и гордость татарских трубопроводостроителей и своеобразную школу строителей-мастеров. Он сам из небольшой татарской деревни, а в Татарии сельчане не любят уезжать из родных мест, но к Шайхутдинову выходцы из деревень шли и шли... Свой! Хороший, «золотой» человек! Тяжелым наказанием для членов бригады, а потом и потока являлось вежливое и негромкое замечание этого выдающегося бригадира, трагедией — исключение из коллектива. В последнем случае человек становился предметом постоянных насмешек со стороны односельчан. Коллектив Шайхутдинова являлся ударной силой в своем тресте «Татнефтепроводстрой», именно его я бросал на самые тяжелые участки работы, и не было ни одного случая, когда Ильсур со своими «шайхутдиновцами» не находил выхода из, казалось бы, безвыходных ситуаций. Профессионал!

Но даже с такими профессионалами создание научно спроектированных трубопроводостроительных трестов затянулось на год-полтора...

Любопытно, что нашлись в России «мудрецы», которые без тени смущения на выхоленных лицах собирались за 500 дней ее капитализировать, и при этом без малейшего сомнения выдавали себя за ученых... Грустно все это, господа — товарищи... И горько...

2

В работу я включился не летом 1979 г., а за год до этого — сразу после выхода из больницы. И уже осенью предстояло

впрячься в свой привычный воз — подготовка и защита плана на 1979 год. Воз был привычным, но дополнительным: по распределению служебных обязанностей планирование курировал сам министр. Но за все десять лет моей работы в отрасли в качестве первого заместителя Щербины последний каждый раз находил причину, по которой мне поручалось заменять его на «ухабистом» плано-экономическом пути. Достаточно сказать, что Борис Евдокимович ни разу (1) не защищал плановых проектировок министерства на заседаниях президиума правительства. Удивительное постоянство!

На этот раз причина была более чем существенной: предстояло разрешить неразрешимую в принципе проблему — одновременно соорудить вторую очередь газовой магистрали Уренгой — Челябинск и новый мощный нефтепровод Сургут — Полок. Производственных мощностей у министерства не хватало, сезоны — зима 1977—1978 гг. и лето 1978 г. — были потеряны, технику, использованную на первой очереди газопровода (магистраль Вынгапур — Челябинск), отремонтировать не сумели, трудовые коллективы, отличившиеся на первой очереди газопровода, не получили необходимой передышки...

«Разобраться» с газопроводом было все же полегче: трасса освоена, опыт у трудовых коллективов наработан, технические решения апробированы, транспортная схема задействована... Поэтому решение нашли быстро: остановили часть строек в центральных районах страны, «сняли» с них около 3 тысяч высококвалифицированных специалистов, отправили на строительство газопровода большую часть действующей «старой» и практически всю новую технику... Куратором второй «нитки» назначили опытного трубопроводостроителя Чирскова Владимира Григорьевича, подсластив «пилюлю» выдвижением его на должность заместителя министра (до этого он возглавлял Главсиб-трубопроводстрой).

С сооружением нефтепроводной магистрали все обстояло гораздо сложнее: неподготовленная трасса, менее опытные коллективы, отсутствие технической проработки проекта, недостаток техники, новая транспортная схема и т. д. Но и без нефтепровода обойтись было нельзя: нефтепроводы Усть-Балык — Курган — Уфа — Альметьевск и Нижнеартовск — Куйбышев, транспортировавшие по 90 млн. тонн нефти в год каждый, уже полностью исчерпали свои транспортные возможности... Рост добычи нефти в Западной Сибири был поставлен под угрозу. Осложняло решение задачи совпадение по времени сооружения нового нефтепровода со строительством целой сети нефтепроводов в Тюменской области и первой очереди важного продуктопровода от Нижнеартовска до Тобольского нефтехимического комбината... Естественно, в этих условиях я попытался выдвинуть компромиссное решение: соорудить участок нефтепровода от Сургута до Перми, временно отказавшись от строи-

тельства за Пермью, заполнить нефтепровод нефтью и «сбросить» часть объемов тюменской нефти на пермских нефтеперерабатывающих заводах... В результате его реализации обеспечивались дополнительные возможности роста нефтедобычи и отпадала необходимость «рвать жилы» на всем протяжении трассы... Нефтяники и госплановцы мое решение забраковали, вот почему в строительство мы вступили с недостаточными силами и с явным дефицитом времени...

Меня назначили куратором участка Сургут — Пермь, а участок от Перми до Горького поручили Г. Н. Судобину. Что собой представлял нефтепровод? Общая протяженность — 3250 км, в том числе 1260 км (38,8%) — участок от Сургута до Перми. Заболочено всего 20% трассы — 260 км. Зато большие массивы леса, а в плотном лесу трассы не промерзают больше, чем на 20—40 см. Конечно, наличие огромного количества леса создавало благоприятные условия для устройства лежневых дорог. Но рубку леса и расчистку трассы начали только в I квартале...

С большими трудностями к концу первого квартала из необходимых 29 потоков сформировали только двадцать три. Но для меня, как для трассовика, худшее наказание заключалось в другом: на руках имелся грамотный проект организации строительства с размещением потоков «от воды» с тем, чтобы по мере готовности нефтепровода проводить его испытания, со мной были грамотные руководители участков (Бондаренко, Куликов, Никитин, Штефан, Шакиров), близилась к концу эпопея с полным завершением комплектации потоков специалистами и техникой, труб было в достатке, а бездорожье не позволяло даже приступить к началу настоящей работы. Иными словами, я испытывал состояние, в чем-то схожее с состоянием командующего армией перед наступлением, которое задерживается из-за погодных условий... Нетерпение и досада! А тут еще и впрямь подвела погода — 26 морозных дней или двадцать шесть дней простоя... Стройка оказалась на грани срыва... И тут мне (в который уже раз!) оказал помощь В. Э. Дымшиц. Он возглавлял правительственную комиссию, посланную в связи с моим обращением в ЦК и Совет министров... Совместно с руководством Пермского и Тюменского обкомов партии была проведена мобилизация на рубку леса работников промышленных предприятий. По инициативе Вениамина Эммануиловича, из правительственных резервов для расчистки трассы нам выделили 300 бульдозеров. Затем, когда техника из-за дефектов только-только освоенных пусковых двигателей начала выходить из строя, он добился от директора Алтайского завода двигателей обеспечения нас «старыми», более надежными «пускателями» для двигателей и выделения запаса двигателей, необходимого для бесперебойной работы. Кроме того, нам были выделены около 1,5 тысяч агрегатов для высокопроходимых автомобилей — «Уралов» и «Кразов»... Понятно, что руководство стройки не

дремало: подтянули «наших» лесорубов с Западной Украины, обеспечили агрегатно-узловой ремонт дорожно-строительной и транспортной техники, успели организовать на особо опасных участках сооружение 400 км настоящих лежневых дорог, способных «выдержать» изоляционную колонну и любую транспортную технику... Кстати, мой старый и добрый знакомый Иван Миронович Дивиденко стал на этой трассе инициатором сооружения так называемых «ледовых» дорог. Погодные условия были такими: днем температура приближалась к «плюсовой», а ночью — шел снег и температура падала до минус 10 градусов. «Ледовые» дороги создавались по ночам: с помощью специальных мачт или просто фарами машин освещали соответствующие участки, бульдозерами «расстилали» снег вдоль трассы, на глубину до 20 см поливали его водой, затем гусеницами «прокатывали» снежно-водный покров... К утру покрытие леденело и на следующий день не растаивало. Устраивали 2—3 таких «настила», а на заболоченных и заторфованных участках доводили число покрытий до четырех... Результат: «ледовые» дороги продержались до лета, когда в других местах о снеге уже забыли...

В конце концов мы включились в проведение основных видов работ. Недостаток потоков сумели компенсировать организацией, кстати, впервые в отраслевой практике, их постоянной двухсменной работы. Агрегатно-узловой ремонт обеспечил высокую надежность техники, а оплата труда механизаторов за объемы строительно-монтажных работ повысила их заинтересованность в конечном результате стройки — полностью законченном строительстве нефтепровода. Дело пошло: в марте закончили 434 км, а в апреле — 327 км...

Естественно, не обошлось без чисто технических трудностей: пришлось «пригружать» участки нефтепровода на заболоченных и обводненных территориях, снова мешали дефекты труб, ощущался недостаток испытательной техники и др. С другой стороны, на нефтепроводе удалось задействовать много технических новаций. Так, стало нормой испытание «трубы» давлением 0,9 от предела текучести. По-новому организовали испытания водой: делили испытываемый участок пополам, закачивали водой, поднимали давление, проверяли, на каком из них порыв, если за двое суток не находили место порыва, резали дефективный участок пополам, снова проверяли и т. д. Таким образом, значительно ускоряли поиск мест порыва... Поскольку из-за дефектов труб большая часть порывов приходилась на головной участок, постольку на пересечении нефтепроводов пришлось устраивать специальные места закачки нефти в трубопровод и освобождения ее (нефти) от воды. При этом впервые были использованы принципиально новые поршневые устройства, созданные Главтранснефтью. Новые поршни позволяли произвести полное отделение, а значит — снизить потери нефти и устранить опасность загрязнения окружающей среды. Само же заполнение нефтью велось по новому режиму → со

скоростью один-полтора километра в час, что сводило до минимума вероятность смешивания нефти с водой и обеспечивало нормальный пропуск нефти.

Характерно, когда не удалось выдержать график заполнения нефтепровода Сургут — Пермь нефтью, сразу нашлись доброты, заявлявшие, что нефтепровод не будет введен в плановый срок... В результате министр нефтяной промышленности Мальцев сделал соответствующий доклад А. Н. Косыгину. А на следующий день я уже докладывал Алексею Николаевичу о сдаче нефтепровода с оценкой «хорошо» на месяц раньше планового срока и сокращении нормативной продолжительности строительства в два (!) раза. Отсюда видно, насколько коротка временная дистанция победы от поражения в трубопроводном строительстве. И, конечно же, новая победа вновь была достигнута за счет чрезвычайного перенапряжения всех участников строительства, включая заместителя министра — «главноотвечающего» за его конечный результат.

Особо следует выделить задействование на нефтепроводе Сургут — Полоцк новой системы контроля качества. Первоначально ее апробировали на участке Сургут — Пермь. В соответствии с ней были созданы региональные государственные инспекции по качеству в Тюмени и Уфе, а позднее — в других центрах трубопроводного строительства. Новая служба обеспечивала почти сплошной жесткий контроль качества укладки и изоляции трубопроводов, а также механических повреждений труб. На трассах стал государственным стандартом стопроцентный контроль сварочных стыков рентгеном и гаммаграфией с выдачей паспорта на каждый стык. Повышенные требования к качеству выявили резкий рост брака даже в лучших коллективах отрасли. С башкирским региональным отделением государственной инспекции мне удалось проанализировать причины брака и определить, что не брака стало больше, а наши прежние методы контроля давным-давно устарели. Решили внести изменения в условия соревнования и премирования по его результатам. За первый случай брака «рублем» не наказывали, но строго предупреждали бракоделов, а при повторном случае — наказывали «на полную катушку» руководителей, линейных работников, бригады... Месяца полтора-два трасса «бурлила»: было забраковано и вырезано 642 стыка, повторно заварено свыше 2 тысяч стыков, вырезано 67 механически поврежденных участков трубопровода, дополнительно углублено 46 километров, отремонтировано 11 км изоляции и переделано 10 км траншей... Естественно, «летели» премии и выпускались информационные бюллетени о бракоделах, причинах брака и новых технических решениях по их устранению. Постепенно положение стало выправляться: каждый последующий участок сооружался все с меньшими дефектами. Улучшению качества способствовало и создание в комплексных трубопроводостроительных трестах новых хозрасчетных участков по контролю качества. Для них бы-

ли разработаны расценки по контролю сварных соединений в зависимости от диаметра трубы, толщины ее стенки и вида контрольных работ. Надо сказать, что контролеры должны обладать высочайшей квалификацией для того, чтобы по снимкам определить характер, точное место и причины дефекта, а затем сразу дать рекомендации по способам его устранения. Сама работа связана с изотопами и, естественно, требовала строжайшего соблюдения правил техники безопасности. Понятно, что расценки учитывали сложность и опасность работ, и вскоре контролеры «подтянулись» по оплате труда к сварщикам. И поскольку оснащенность участков контроля качества рентгеновской и гаммаграфической аппаратурой была приведена в соответствие с оснащенностью сварщиков, постольку работники участка перестали отставать от сварщиков. А для того, чтобы погоня «за рублем» не вредила качеству, мы ввели имущественную ответственность контролеров за свою работу. И был такой случай: в сложном месте произошел порыв трубопровода, как оказалось, из-за «липового» заключения контролеров, и последние были вынуждены «из своего кармана» покрыть 50% затрат на устранение брака. Этот случай мы довели до сведения всех контролеров, что явилось хорошим уроком — больше «липовых» заключений мы не встречали...

В целом нефтепровод был закончен в плановые сроки: 1022 км в 1980 г., а последние 522 км — в 1981 г. Но самое главное достижение заключалось в том, что последний участок до Полоцка, благодаря новой системе контроля качества, обошелся без единого порыва и без замечаний по качеству сварки. Его оценка — «отлично» — не имела прецедентов в трубопроводном строительстве!

Анализ результатов сооружения нефтепровода выявил необходимость корректировки системы проектирования отраслевой организации строительства. Сооружение сверхдальних и сверхмощных трубопроводов обрело все более межотраслевой характер. Одна нефтегазостроительная отрасль была просто не в состоянии обеспечить увязку своей деятельности с деятельностью основных заказчиков, поставщиков техники, труб и другой потребляемой продукции, органов Госнаба, внешнеторговых организаций, транспортных предприятий и служб связи. Следовало повысить роль Госплана в координации сооружения газовых и нефтяных магистралей. Если бы тот же Госплан не требовал их ввода в сроки, в два и более раз меньше, чем по нормативам, мы бы, конечно, успевали отладить все межотраслевые связи. А поскольку «нормальной» жизни нам госплановцы не обещали, постольку им самим следовало облегчать становящиеся за пределами нагрузки Миннефтегазостроя...

В конечном счете, хотя и с превеликим трудом, нам с помощью ЦК партии и правительства удалось «переубедить» госплановцев и утвердить порядок, при котором в новой, одиннадцатой, пятилетке отраслевой проект организации и управ-

ления строительством трубопроводов будет разрабатываться министерством совместно с Госпланом на пять лет, а затем уточняться по результатам каждого года. Причем при годовых корректировках плановых заданий Госплан будет брать на себя роль «третейского судьи» и инициатора вынесения спорных вопросов на уровень правительства в тех случаях, когда его функций будет недостаточно...

Такой подход, как я полагал, позволял без излишней штурмовщины вести сооружение нескольких газовых и нефтяных магистралей одновременно...

3

Ну вот, наконец, и закончилась многострадальная десятая пятилетка. Ее, безусловно, никак нельзя назвать «золотой» ни по результатам деятельности отрасли, ни по моим личным впечатлениям... Хотя, благодаря перестройке управления отраслью, нам и удалось в последние полтора года пятилетки несколько выправить общие результаты, все-таки основной эффект от улучшения управления пришелся на последующие пять лет. Мы явно опоздали с реорганизацией...

Провалом закончилась авантюра с наращиванием трубопроводных систем на 55 тыс. км без учета факторов, затрудняющих строительство. Наше отставание от явно завышенных плановых заданий достигло 10 тыс. км или 12,2% от реально достигнутого уровня. И это — при таких магистральных трубопроводах, как Сургут — Полоцк! Собственно говоря, подавляющая часть не сданных трубопроводов и пришлось на транспорт нефти... И поскольку, как уже отмечалось, рост объемов добычи нефти сдерживался возможностями нефтепроводного транспорта, постольку нефтегазостроители должны были взять на себя основную вину за недопоставку 17—37 млн. тонн нефти. Вместо 620—640 млн. тонн, предусмотренных решениями XXV съезда КПСС, в 1980 г. реально было добыто 603 млн. тонн.

И только «хорошей миной при плохой игре» являлось умиление по поводу перевыполнения заданий по добыче нефти в Западной Сибири против проектировок съезда: добыто 313 млн. тонн, а намечалось 300—310 млн. тонн.

Кроме Западной Сибири нефть к тому времени взять было негде: Башкирия, Татария и другие «старые районы» нефтедобычи в части ускоренного развития себя давно исчерпали.

Здесь, правда, никак не обойтись без пространного комментария. Сама политика на форсированное «выкачивание» нефти из наиболее продуктивных пластов самых богатых месторождений без подготовки к задействованию менее богатых пластов и месторождений и без параллельного задействования альтернативных продаж нефти и газа за рубеж факторов развития экономики порочна. Когда усиленно «качали» нефть, скажем, из

Татарии, экономически было выгоднее медленно выходить на оптимальные объемы добычи и «держат» эти объемы в течение длительного периода. Поспешили, выскочив на 105 млн. тонн в год, и в десятой пятилетке «упали» сразу на 30 млн. тонн. Высокотехнологичных методов забора нефти не подготовили и не задействовали, а затем были вынуждены «отнимать» средства от тюменских нефтяников для технологического развития коллег из Татарии, как, впрочем, и из других «старых» районов. А сами тюменские нефтяники сидели «на голодном пайке»... Поэтому уже в десятой пятилетке было подготовлено ежегодное падение добычи нефти в Тюменской области в 1989—1995 гг. в среднем на 30 млн. тонн. И это падение будет продолжаться и ускоряться... Но есть ли еще нефть в Западной Сибири и, следовательно, сама проблема оптимизации объемов ее добычи? Конечно, есть. Сегодня по отношению к объемам добычи 1988 г. кратность запасов нефти в Западной Сибири, т. е. количество лет, в течение которых можно добывать нефть на задействованных месторождениях в объемах 1988 г., составляет примерно 42 года. Кратность запасов даже повысилась по сравнению с 1975 г., когда допускались объемы добычи нефти с кратностью запасов не менее 30 лет. Но остались лишь сравнительно мелкие и, естественно, менее эффективные месторождения. Таких пластов, как на первоначальном этапе развития Самотлорского месторождения, когда дебет одной скважины в среднем составлял 250 тонн в сутки, а отдельные скважины выдавали 1000 и даже 1300 тонн в сутки, уже нет и никогда не будет. Значит, каждая новая тонна нефти потребует все больше и больше издержек на ее добычу. Отсюда надо было срочно выдавать концессии на добычу нефти на мелких и менее эффективных месторождениях зарубежным фирмам в обмен на новейшие технологии в нефтяной, нефтеперерабатывающей, нефтехимической и, конечно же, в ключевой — машиностроительной — отраслях. В тех условиях только таким образом можно было преодолеть наше техническое и технологическое отставание от развитых капиталистических стран. Только таким образом страна еще могла выйти из перманентного экономического коллапса, в который мы угостили аж в десятой пятилетке... К сожалению, «брежневское» политбюро не пошло по пути, освоенному, как уже отмечалось, В. И. Лениным...

Но вернемся к другим итогам периода 1976—1980 гг. Несколько скрасили общую картину колоссальные достижения в развитии газодобывающих и газотранспортных мощностей в Тюменской области. Область «выдала» 160 млрд. кубометров газа (20 млрд. кубометров прироста по сравнению с проективными XXV съезда), что в 4,5 раза больше, чем в 1975 году! Объем строительного-монтажных работ, выполненный отраслью в Западной Сибири, достиг 1800 млн. рублей или 50 процентов от общего объема министерства. К сожалению, эти несомненно выдающиеся результаты резко контрастировали с другими, если

так можно выразиться, «скачкообразными» показателями. Так, по стране в целом удалось увеличить программу работ не на 1 млрд. рублей, а лишь на 660 млн. рублей. Объем промышленного производства возрос почти в 1,5 раза, что, естественно, не могло не радовать. А вот прирост производительности труда в строительстве составил лишь 16% против 38% в предыдущей пятилетке. Рентабельность строительного производства дошла почти до нулевой отметки — 2,4%. Подавляющее большинство подрядных организаций стало убыточными. Упала фондоотдача, а износ техники резко возрос.

Однако, очевидный количественный провал в десятой пятилетке вовсе не означал остановку в качественном развитии отрасли. В новой пятилетке ожидался «богатый урожай» от «семян», посеянных в 1976—1980 гг. В частности, эффект от коренной перестройки управления отраслью и неменьший эффект от придания отраслевому проекту организации межотраслевого (государственного) характера. Особое внимание, которое уделялось руководством с момента образования самостоятельной отрасли — нефтегазового строительства, именно в десятой «провальной» пятилетке вылилось в подлинную научно-техническую революцию. Объем внедрения комплектно-блочной технологии достиг 500 млн. рублей. С использованием этой самой прогрессивной строительной технологии был сооружен едва ли не каждый второй производственный объект. За скухими цифрами стоит сокращение продолжительности строительства на 20—30% и снижение затрат «живого труда» на строительных площадках в 15—20 раз! По сравнению с нормативной продолжительностью мы ускоряли сроки сооружения компрессорных станций на 15—20%, а сроки сооружения нефтеперекачивающих станций — в 2—3 раза (!). Общий эффект от комплектно-блочной технологии за пять лет по курсу тех лет достигал 260—280 млн. долларов США! Но главное: мы стали осваивать производственные мощности трубопроводных систем в течение одного (!) года, а некоторые из них в том же (!!) году. Ни одна другая отрасль не знала таких сроков освоения!

Началось массовое техническое перевооружение трубопроводного строительства. За пять лет в отрасли было разработано 168 новых образцов техники, из них 73 образца — на заводах отрасли. В частности, создана новая серия трубоукладчиков грузоподъемностью от 6 до 80 тонн, причем большая часть из них — оригинальной конструкции и по производительности не уступающая лучшим зарубежным образцам. Начали выпускать оригинальный роторный экскаватор производительностью 1200 кубометров грунта в час, способный разрабатывать траншеи полного профиля для труб диаметром 1420 мм в районах вечной мерзлоты. Подобной машины в мире нет и сегодня. Она по эффективности и надежности превосходила и превосходит все имеющиеся за рубежом образцы. Разработаны новые траншеезасыпатели, на которых засыпку траншеи можно было

вести равномерно. Это позволило и производительность повысить, и качество изоляции сохранить. Сконструировали и начали производить оригинальный земснаряд. В то время земснаряды имели низкую глубину разработки грунта, а нам приходилось работать на глубоких реках, вот почему отраслевыми конструкторами был разработан новый земснаряд катамаранного типа, способный вести разработку траншеи на глубинах до 25 метров. Сконструированы новые типы изоляционных и очистных машин. Начали производство комбайнов, которые одновременно проводят очистку и изоляцию труб. В связи с массовым переходом на гидравлические испытания трубопроводов начали производить новейшие опрессовочные агрегаты. Для таких объемов воды, которые нам надо было закачивать, требовались агрегаты повышенной производительности. И нам в конечном итоге удалось полностью покрыть потребности отрасли в этих агрегатах. Конструкторы отрасли создали оригинальную машину — болотоход «Тюмень» грузоподъемностью 30 тонн с использованием агрегатов от двигателя К-700 и кабины от трактора К-700. Болотоходы, производимые на заводах отрасли, устраивались на резино-металлических гусеницах с удельным давлением всего 0,032 МПа на квадратный сантиметр. Даже бронетранспортеры министерства обороны сегодня не имеют такого низкого удельного давления!

В десятой пятилетке министерство резко расширило масштабы сотрудничества с крупнейшими научными центрами страны. Так, началось массовое внедрение методов контактной сварки, разработанных институтом электросварки им. Е. О. Патона, институтом электротехнической промышленности и нашим ВНИИСТом. Уникальные технология и техника: за 4—6 секунд сваривается стык трубы диаметром 1420 мм! Если бы поставили варить этот стык одного сварщика, он бы выполнил такое задание за две смены. Одновременно внедрили поточно-расчлененный метод сварки. Это разработка нашего института ВНИИСТа с участием нашего же СКБ «Газстроймашина». Что это за штука — поточно-расчлененная сварка? Трубы у нас толстостенные и для того, чтобы их сварить, надо наложить 5—6 швов. У нас впервые одновременно стык стали варить 4 сварщика. Каждый варил свой сектор, специализируясь на его сварке. В результате каждое звено специализировалось на сварке определенного шва. Первым варился корневой шов, затем шов горячего прохода, два заполняющих шва и, наконец, облицовочный шов. Одно звено специализировалось на корневом шве, другое — на горячем проходе, третье и четвертое — на заполняющем шве и пятое — на облицовочном. Каждый сварщик в звене варил свой сектор и потом составлялся паспорт на шов. Совершенно ясно, какой сварщик варил тот или иной шов. Если вдруг при испытании выявлялся дефект, то по паспорту было видно, какой сварщик должен отвечать за брак. А сварщики, естественно, боялись обезлички... В целом же эффект

от внедрения поточно-расчлененной технологии выразался в двукратном-трехкратном повышении производительности труда сварщиков. На стройки стали поступать новые передвижные сварочные агрегаты — четырехпостовые на челябинском тракторе и восьмипостовые на К-700. На трассах массовое использование получили новые средства контроля. В частности, был освоен контроль рентгенографией, гаммаграфией, магнитографией и ультразвуком. Все соответствующие приборы были разработаны силами конструкторов нашей отрасли и имели весьма оригинальный характер. Рентгеновские аппараты работали автоматически: «заходили» в трубу и останавливались напротив шва, который надо было просветить, при этом автоматически же включались и закрывались шторки, которые обеспечивали безопасность людей... Большую работу провели институт ВНИИСТ и отраслевые заводы по изоляционным материалам. Мы разрабатывали пленочный материал и организовывали производство пленок тоже мы. На больших диаметрах от простых пленочных покрытий пришлось отказаться, так как они не могли обеспечить надежность изоляции. Создали новую конструкцию изоляционных покрытий: ингибированный подслои, затем само пленочное покрытие, одно или двуслойное, полимерная обертка... Такая конструкция покрытия сообщала «трубе» дополнительную устойчивость, защищала от механических повреждений в ходе подвижек и под воздействием грунта и обеспечивала самую надежную для того периода времени изоляцию... А в Альметьевске построили завод в содружестве с НПО «ВНИИМЕТмаш», возглавляемым академиком А. И. Целиковым, МИИТом и нашим институтом ВНИИСТ, где создали большие мощности по производству спирально-шовных труб, сваренных «внахлест». Это довольно эффективные тонкостенные трубы, толщина стенки — три с половиной — четыре с половиной миллиметра, их можно использовать при давлении 25—40 атмосфер. Удалось организовать изоляцию этих труб методом экструзии на одном из наших заводов. Завод получился большой — на 600 тысяч тонн труб. Мы планировали сооружать из них распределительные сети газопроводов и широко применять на водопроводах. В конечном счете завод стал работать на мелиораторов. Продолжали сотрудничать с министерством черной металлургии по заводской изоляции труб и организации металлургических процессов нового типа. В частности, на Волжском заводе производились спирально-шовные трубы, и мы вместе с металлургами занимались их термоупрочнением. Это позволило сэкономить немало металла, существенно повысить прочность труб и улучшить их качество. Стало возможным применять трубы с меньшей толщиной стенки. Весьма важное технологическое новшество металлургии задействовали по нашему настоянию — внедрили регулируемую прокатку листа. Это резко улучшило качество труб и их характеристики по ударной вяз-

кости, позволило обеспечить выпуск нового класса труб, ни в чем не уступавших зарубежным.

Но главный фактор грядущих успехов отрасли заключался в том, что мы сохранили и нарастили творческий и профессиональный потенциал руководителей, инженерно-технических работников, специалистов и рабочих. Отрасль никогда не страдала от нехватки работников, уровень текучести кадров был в 2—3 и более раз ниже, чем в остальных строительных министерствах и ведомствах, а текучесть среди квалифицированных рабочих, проработавших в системе более 3-х лет, практически отсутствовала. Руководство министерства целенаправленно организовывало профессиональный рост работников всех уровней. Министерство было инициатором создания, застройщиком и финансирующим органом строительного института в крупнейшем нефтегазостроительном центре страны — г. Тюмени. Позднее выпускники Тюменского вуза «доросли» до крупных организаторов отрасли — начальников хозрасчетных производственных главков, управляющих ведущими трестами, руководителей первичных подрядных структур... К 1980 г. в системе министерства функционировали три техникума, 30 профессионально-технических училищ, десятки школ сварщиков и механизаторов. В них одновременно обучалось более 20 тысяч человек. Характерно, что за десятую пятилетку количество прошедших обучение в этих структурах возросло на 30 процентов. Огромная работа проводилась в системе повышения квалификации. Министерство открыло собственный институт повышения квалификации в Москве с филиалами в гг. Тюмени и Уфе. Руководство министерства добилось того, что преподавание в системе повышения квалификации велось непосредственными разработчиками технологических, технических, организационных и экономических новаций и ведущими организаторами отрасли, а ежегодную переподготовку проходили все руководители основных звеньев управления отраслью — управляющие трестами, главные инженеры, заместители управляющих, начальники управления и т. д. В результате все новации доводились до них в самые короткие сроки. Кстати говоря, по моей инициативе продолжительность обучения в системе ИПК была резко сокращена за счет жесткой ориентации исключительно на изучение нововведений...

Руководство отрасли широко использовало и такую форму обучения, как школы передового опыта. Этот во многом надуманный «профсоюзный» институт, а я хорошо знаю, насколько они были формальными в большинстве других министерств и ведомств, у нас был задействован «на полную катушку». Я давно убедился в том, что бригада, особенно сплоченная, долго работающая, постоянно внедряющая технические, организационные и экономические новинки, в конечном счете становится обладателем более совершенной технологии. Технология — это некое единство материалов, деталей, конструкций, машин, ме-

ханизмов и человека. И главным в достижении этого единства является «носитель» технологии — производственный коллектив и, прежде всего, бригада. Без внутренней сплоченности «носителя» технологии ни о каких новых технологиях не может быть и речи. Вот почему мы постоянно поддерживали инновационные бригады, практиковали направление на временную работу в них, ввели плату за обучение таким бригадам-новаторам, широко пропагандировали опыт лучших бригад... И было кого поддерживать!

В десятой пятилетке, например, вновь отличилась бригада Михаила Ивановича Буюнова из «Сибкомплемонтажа». Она продолжала в два раза сокращать продолжительность сооружения всех порученных ей объектов. Бригада, разделенная на специализированные звенья, ввела ротацию своих членов из звена в звено с тем, чтобы избежать монотонности труда. В ней впервые был найден оптимальный режим работы по вахтовому методу: каждую неделю четвертая часть работников отдыхала дома, а остальные справлялись с задачами без каких-либо потерь, работали по 10 часов в сутки, без общих выходных... Но больше всего поражал исключительно здоровый психологический микроклимат в коллективе, работающем в абсолютно автономном режиме и в самых экстремальных условиях. Бригада годами работала в одном и том же составе, и не было случая ухода из нее из-за внутренних конфликтов. Оказалось, что члены бригады с самого начала дружат семьями. Мы, естественно, постарались использовать и эту составляющую функционирования инновационных производственных коллективов.

Замечательных успехов добился руководитель комплексного технологического потока по строительству жилья в нефтяной столице Татарии — г. Альметьевске, лауреат Государственной премии П. М. Силантьев. По его инициативе в состав потока включили линейно-инженерных работников и взяли на себя весь процесс сооружения жилья — от изготовления деталей и конструкций на домостроительном комбинате до сдачи жилых домов в эксплуатацию. Все бригады и звенья работали на полном внутрихозяйственном расчете, но, будучи ориентированными на единый конечный результат, постоянно помогали и поддерживали друг друга. За пятилетку этот поток ввел в эксплуатацию более 20 тыс. квартир. Через школу Силантьева прошли тысячи строителей, и вскоре около 200 коллективов последовали интересному начинанию.

Изоляционно-укладочную колонну под руководством Героя Социалистического Труда В. П. Цветкова, впервые реализовавшую принципы внутрихозяйственного расчета в линейном строительстве, отличали воистину воинские дисциплина, мобильность и самоотверженность. В экстремальных условиях севера Тюменской области колонна за пять лет изолировала и уложила свыше 300 км труб больших диаметров (1220 и 1420 мм) и первой в отрасли освоила новый вид работ — балластировку...

Герой Социалистического Труда Николай Павлович Нежданов, работая на обустройстве нефтепромыслов, в интересах дела включил в состав своей и без того уже укрупненной комплексной бригады еще 19 специализированных бригад и «умудрился» успешно руководить коллективом численностью полутора армейских батальонов. Благодаря ликвидации потерь на «стыках» между узкоспециализированными бригадами, общей ориентации на конечный результат — ввод в действие и созданию обстановки взаимопомощи, Нежданов обеспечивал сдачу объектов в сроки в 2—3 раза ниже нормативных...

Широко пропагандировался и передовой опыт отдельных рабочих. Скажем, опыт экскаваторщика из Татарии и тоже Героя Социалистического Труда Н. А. Тюнина, выработавшего более 1 млн. кубометров грунта за год на промысловых трубопроводах и ставшего инициатором борьбы за бережное отношение к технике. Он на одном троссовом экскаваторе проработал 18 лет, и тот был еще в прекрасном состоянии. Кстати, когда мы ему персонально выделили новейший гидравлический экскаватор Ковровского завода, а экскаватор, как оказалось, не был доведен до нужной кондиции, Тюнин долго ворчал: «Я бы на своем «старичке» еще лет 5—6 вкалывал и горя не знал, а тут подсунули «кота в мешке»... Поворчал-поворчал, да и отладил новую машину, как конфетку... Тюнин был подлинным виртуозом. Обычно за экскаватором шла бригада землекопов, которая вручную разрабатывала грунт на пересечениях с другими трубопроводами и иных сложных участках, а экскаваторщик-виртуоз выбирал траншеи без бригад-ручников: после его филигранной работы помощнику экскаваторщика оставалось пару раз махнуть лопатой. Мастерство высвобождало целую бригаду! Школу Тюнина «оконали» более тысячи экипажей экскаваторщиков, и, помнится, пару раз ученики определили своего учителя по объему разработки грунта. Но равных ему все-таки не было...

Высокой эффективностью отличались и школы других инновационных коллективов: изоляционно-укладочных колонн Б. П. Дедука из «Уренгойтрубопроводстроя» и В. Ф. Клейменова из «Сургуттрубопроводстроя», бригады электромонтажников А. Ф. Котова и т. д. Но особо хотелось бы отметить самобытный коллектив, возглавляемый Иваном Евгеньевичем Смирновым. Сам Иван Евгеньевич, владея несколькими специальностями — каменщика, штукатура, бетонщика, механизатора, шофера, мог любому члену бригады, а в ней насчитывалось до 140 человек, показать тот или иной профессиональный прием. Но главное: Смирнов — организатор от Бога, умевший спланировать коллектив, убеждать каждого его члена в необходимости экономических нововведений и предлагать руководству такие экономические решения, которые были «безотказными» по обоснованности и простоте. Бригада И. Е. Смирнова производила полностью законченную продукцию, в основном, в кирпичном и, реже,

сборном железобетонном исполнении: жилые дома, детские сады, промышленные объекты... Бригадиром была предложена безрядная система оплаты труда: по объектам-представителям определялся норматив заработной платы на 1 млн. строительно-монтажных работ, конечно, без всяких накруток или приписок, исходя из действующих расценок и условий премирования; до ввода в действие порученных объектов бригада авансировалась по заработной плате в фиксированных размерах (по 300 рублей на человека); после сдачи объектов в эксплуатацию и по предъявлении актов приемных комиссий бригаде выплачивалась оставшаяся часть заработной платы; конечно распределение заработной платы между членами бригады осуществлялось самими рабочими... Позднее аналогичная система стала важнейшей составной частью подрядной формы низового хозяйственного расчета. Новая система оплаты труда сразу доказала свою эффективность: за год силами бригады сооружались жилые дома на 300 квартир, детский сад на 280 мест и промышленный объект типа здания АТС, административного корпуса промышленного предприятия и т. п. В общей сложности одна бригада (!) справлялась с программой работ строительно-монтажного управления первой категории — три с половиной — четыре миллиона рублей!

Производительность труда в бригаде Е. И. Смирнова была раза в четыре, а уровень оплаты — раза в 2—2,5 выше, чем на аналогичных работах в отрасли. Естественно, нашлись завистники, и хлынули доносы в министерство, прокуратуру, органы народного контроля и т. п. Наконец, уже в 1983 г., обнаружили состав «преступления»: при сооружении небольшого шестидесятиквартирного дома из-за задержек в поставке кирпича и вызванного ими отставания от графика строительства, Смирнов нарушил инструкции и правила, «заинтересовав» рабочих кирпичного завода во внеочередной отгрузке кирпича и «наняв» на выходные дни и во внеурочное время десятков-другой каменщиков со стороны. Интересы и тех, и других «соучастников преступления» оплачивались из кармана бригады, так как бригада ни за что не хотела терять не по своей вине до трети заработка. Несмотря на мое энергичное противодействие, «делу» дали ход, и один из лучших бригадиров отрасли и новатор прогрессивной системы оплаты труда едва не угодил на скамью подсудимых. К счастью, в решающий момент меня назначили председателем Госкомтруда, и я быстренько одобрил опыт бригады И. Е. Смирнова в специальном постановлении комитета и рекомендовал его к широкому распространению, что в конечном счете и «порешило дело» к нашему с Иваном Евгеньевичем удовлетворению...

Конечно, руководство отрасли делало все возможное для того, чтобы обеспечить своим работникам, как теперь выражаются, «высокое качество трудовой жизни». Общий парк комфортабельных жилых вагон-домиков к 1980 г. достиг 60 тысяч,

и до 6 тысяч составил парк специальных вагон-домиков (вагон-магазины, вагон-столовые, вагон-прачечные, вагон-медпункты, вагон-«красные уголки» и т. д.). В конце пятилетки мы наладили производство вагон-саун: в 1979—1980 гг. выпустили по 200 штук, а с 1981 г. резко увеличили объемы... К 1990 г. практически в каждой бригаде была своя «бочкообразная» сауна. Одновременно мы освоили выпуск передвижных спортивных комплексов и плавательных бассейнов.

Нам удалось создать при министерстве специальное управление Минздрава Российской Федерации. К 1980 г. в отрасли были развернуты 20 медсанчастей, 100 врачебных здравпунктов и свыше 500 трассовых фельдшерских пунктов.

Лично министром Б. Е. Щербиной было «пробито» производство специализированных на перевозке людей в условиях Крайнего Севера «вахтовых» машин на базе «Урала». Такие машины снабжались отоплением и обеспечивались сиденьями, рассчитанными на условия бездорожья.

Отрасль всегда отличала прекрасная организация общественного питания как в структурах всех уровней, так и непосредственно на трассах. На трассы, кстати, зачастую приглашали лучших поваров из столичных ресторанов, так как там им обеспечивался такой уровень оплаты труда, который с лихвой перекрывал неудобства жизни в полевых городках. Мне, правда, так и не удалось реализовать свою мечту — обеспечить всех работников, находящихся в полевых городках, бесплатным питанием. Но в 1980 г. на 1 рубль можно было прекрасно пообедать: два-три салата, первое, одно-два вторых, десерт... Качеством блюд гордился каждый полевой городок, и коллективы столовых устраивали между собой «цеховое» соревнование на лучшее качество приготовления пищи... На некоторых трассах была организована выпечка хлеба, и каждый командированный старался увезти с собой домой «трассовый хлеб». Хлеб, и правда, был чудесным! Наличие собственных теплиц, а мы, например, снимали в них по 26—28 килограммов огурцов с 1 квадратного метра, позволяло в каждой столовой ежедневно иметь по три — пять зеленых овощных салата. Неплохим подспорьем для столовых и отдельных работников служили отраслевые совхозы и многочисленные подсобные хозяйства.

Руководство отрасли делало все от себя зависящее для того, чтобы выдающиеся достижения лучших работников получали адекватное общественное признание. Вот и по результатам десятой пятилетки 2900 человек были награждены орденами и медалями, 125 получили награды стран — членов СЭВ за сооружение газопровода «Союз», 17 человек были удостоены званий лауреатов Ленинской и Государственной премий.

Важной составной частью повышения «качества трудовой жизни» в трассовых условиях являлись регулярные встречи с артистами московской и тюменской филармоний, московских, ленинградских и тюменских театров, артистами кино, писателя-

ми и поэтами. Среди них явно выделялся певец Юрий Гуляев, уроженец области, часто приезжавший повидаться с матерью и бывший едва ли не самым желанным гостем на трассах, промыслах и в организациях. А мне почему-то запала в душу встреча с Яном Френкелем. Она состоялась в обкомовской гостинице, куда он попал после поездок по трассам и организациям. Мы, секретарь Тюменского обкома партии А. К. Протазанов, начальник Главтюменьгеологии Ю. Г. Эрвье, Г. И. Шмаль и я, также прилетели с трассы, но не попали на трассовые концерты Френкеля. Посетовали-посетовали, да и пригласили Яна Абрамовича поужинать с нами. И, конечно же, попросили его исполнить что-нибудь из его произведений. А был зимний вечер. Морозный. На улице снег, а за окном — луна, и в зале светло. Света не зажигали. В зале прекрасная акустика. Френкель сел за рояль и начал исполнять совсем новые песни. Его исполнительская манера произвела на меня неизгладимое впечатление: полушепчущий голос очень красивого тембра и баритональной окраски, мягкое, ласковое касание клавиш этим двухметровым и мощным человеком с огромными руками, удивительно полное слияние ясно выговариваемых слов с красивой мелодичной музыкой... А когда иссиня-черноусый, ясноглазый и яркогубый Френкель запел «Русское поле», у меня на глаза навернулись слезы...

Здесь уместно привести довольно забавный эпизод, который, однако, показывает, насколько руководство страны плохо знакомо с условиями труда и жизни в полевых условиях. На совещаниях и в частных беседах в ЦК, Совете министров и Госплане я, бывало, упоминал о «сухом законе» на трассе. И нередко наблюдал скептические улыбки отдельных слушателей. Объясняться было недосуг, и количество скептиков не уменьшалось. И вот как-то приехал на одну из трасс зав. отделом тяжелой промышленности ЦК Иван Павлович Ястребов. Я глубоко уважал этого вдумчивого, умудренного богатым жизненным опытом и критически настроенного человека. К слову, мне пришлось его ознакомить с историей введения «сухого закона»: он был введен мной зимой 1971—1972 гг. на обустройстве Медвежьего газового месторождения и введен, естественно, после долгих совещаний с бригадирами, линейными инженерно-техническими работниками и руководителями подрядных организаций различного ранга. Моя инициатива встретила понимание: север, безлюдье, бездорожье, частые зимние вьюги и незамерзающие круглый год торфяные болота-ловушки не способствовали пьянкам, пьянство в этих условиях — смерть... На Медвежьем «закон» было ввести легко: зимников нет, железных дорог нет, а на самолеты я запретил брать спиртное... С тех пор и повелось... Конечно, мы делали исключения для особо праздничных случаев: дни рождения, рождение детей и т. п. Но и тут: шампанское или сухое, как и закон, вино. Критичный Иван Павлович решил проверить соблюдение «нашего закона». Сели в вертолет и в облет трассы. По его просьбе совершали

посадки. Садимся рядом с одной из изоляционно-укладочных колонн. А как работает колонна? Там каждый при деле: один берет рулоны изоляции и на шпильку насаживает, другой — ведет машину, третий — на бульдозере, четвертый спешит в вагончик, где подогреваются изоляционные материалы... Два-три человека отдыхают и собираются подменить товарищей. Колонна — это темп — быстрее, еще быстрее... Иван Павлович обращается к рабочим со своим «страшным» вопросом, а они односложно отвечают, едва ли не отмахиваясь от «высокого» руководителя. Садимся в другую колонну — все то же самое, да еще и ответы с укоризной: «Да какая может быть выпивка по такой работе!» В сварочной бригаде, а сварщики — элита трубопроводостроителей, на зав. отделом ЦК смотрели так, словно он сказал глупость. Только землеройщики, которые шли с некоторым опережением, обстоятельно поговорили с ответственным товарищем. Сказали и о неплохой организации работ, и о недостатках, и о том, что... здесь пить — себе дороже... Иван Павлович не уgomонился и при прилете в полевой городок «шашть» в трассовый буфет и просит буфетчицу: «Мне бы стаканчик вина!» А в ответ: ««Сухой закон», вина нет и не будет...» «А на Новый год?» (Дело в том, что мы облетали трассу дней через восемь после главного праздника.) «Было сухое вино, да и то немного...»

И тут в маленькое помещение буфета, куда вслед за высоким начальством, как обычно, набилось человек двадцать руководителей, буквально продрался бригадир Володя (к сожалению, не могу вспомнить его фамилию двадцать лет спустя) и, перебивая «руководящий шум», кричит:

— Юрий Петрович, я, понимаете, собираюсь жениться на трассе, а мне на свадьбу вина не дают. Я ведь человек 50—70 приглашу: бригада, друзья, гости со стороны жены... Свадьба-то раз в жизни. Домой уезжать что ли, чтобы свадьбу людски сыграть?

— А что ты предлагаешь?

— Бог с ней, с водкой, пусть хоть бутылок 25—30 шампанского продадут, я больше не прошу и пьянки устраивать на трассе не собираюсь...

— Хорошо, Володя, иди в магазин и от моего имени попроси продать тебе 30 бутылок...

Я, естественно, его поздравил и пожелал счастья... И вдруг смотрю: жених-то возвращается...

— В чем дело?

— Юрий Петрович, Вы лучше напишите, а то кто ж мне поверит, что Вы разрешили...

Пришлось написать соответствующую записку. И только тут Ястребов, внимательно наблюдавший всю эту сцену, обращаясь ко мне, заключил: «Вот теперь я действительно поверил, что у Вас тут «сухой закон»!». А самого Ивана Павловича хорошо характеризует тот факт, что с тех пор скептические улыбки

по поводу «сухого закона» у нефтегазостроителей с руководящих лиц, словно ключевой водой, смыло...

4

К 1980 году аппарат министерства сильно окреп, набрался опыта, знаний. Хорошие отношения были налажены с «внешним миром» — другими министерствами и ведомствами. Случались, конечно, иной раз и конфликтные ситуации. Как всегда, в крупных коллективах есть состязательность между теми или иными подразделениями и внутри главков, управлений и отделов за роль лидера. И ничего плохого я в этом не вижу.

Подспела пора изменений и в руководстве отраслю. Ушли на пенсию Н. В. Грозов и А. Г. Карапетян. Выдвинулись на должности заместителей министров «доморощенные» кадры: Сергей Карапетович Аракелян, до того руководивший крупным объединением в г. Саратове, грамотный строитель, самоотверженный труженик, толковый и контактный человек, и Юлий Альбертович Арэнд — блестящий конструктор новой техники и крупный организатор науки, возглавлявший самобытное и продуктивное конструкторское бюро — «Газстроймашина», культурный и воспитанный человек. Со стороны — из аппарата ЦК КПСС — пришел новый заместитель министра по кадрам и социальным вопросам Анатолий Павлович Весельев. Он имел богатый опыт проектной работы, освоив ведущие проектные должности: главный инженер проекта, заместитель главного инженера и главный инженер крупного проектного института. Инженерный склад ума, пытливость и умение овладевать новыми областями знаний позволили ему довольно быстро освоиться в новой должности и выдвинуться в число лучших специалистов по социальному развитию отрасли.

У меня сложились хорошие личные отношения с руководителями Госплана, Госнаба, Минфина, Комитета по науке и технике, Комитета по труду и социальным вопросам... Еще лучшие и доверительные отношения связывали меня с Вениамином Эммануиловичем Дымшицем. Все проще и проще стало решать межотраслевые вопросы, все больше и больше информации о состоянии дел в экономике страны стало поступать ко мне, что позволяло находить оптимальные управленческие решения... Но, как записано в «Экклезиасте», «во многой мудрости много печали: и кто умножает свои познания, умножает скорбь». И я все более мрачно оценивал состояние дел в вышних эшелонах власти и экономике страны...

Период конца 70-х — начала 80-х годов в экономической истории страны запомнится началом полной потери управляемости народным хозяйством. Правительство Косыгина, которое и раньше постепенно отодвигалось от решения мало-мальских кардинальных вопросов развития экономики, но, благодаря лич-

ному авторитету и титаническим усилиям Алексея Николаевича и некоторых из его заместителей, все-таки умудрялось обеспечивать известную цельность в планировании и управлении народным хозяйством, к этому периоду превратилось в некоторое подобие сводного хозяйственного отдела ЦК КПСС. Но и Центральный Комитет, несмотря на его гигантские полномочия, все больше терял «нити управления» страной и ее экономикой. Л. И. Брежнев, абсолютно не сведущий в реальных экономических процессах, отдал на откуп членам политбюро, секретарям ЦК и заведующим отделами, курировавшим отдельные сферы производственно-хозяйственной деятельности, право решающего голоса в определении и реализации стратегии, тактики и средств регулирования экономической жизни страны. Естественно, каждый из этой «цэковской верхушки» тянул «одеяло на себя», и в результате ни о какой целостности и направленности экономической политики не могло быть и речи. В среде кураторов производства от ЦК, а, следовательно, и среди отраслевых управленцев стали все больше цениться те из кураторов, которые умели «выбить» средства и ресурсы, минуя прямые правительственные каналы. Именно в этот период подавляющее большинство всех, даже незначительных, экономических решений стало оформляться «совместными» постановлениями ЦК КПСС и Совета министров... Роль Госплана, как блюстителя межотраслевых и общегосударственных интересов и главного координатора в управлении народным хозяйством, была сведена до минимума — до «сшивки на скорую руку» планов экономического и социального развития страны, в который «цэковская верхушка» вносила по несколько тысяч поправок ежегодно. В Госплане царило оригинальное отношение к постановлениям ЦК и Совета министров: заместители председателя почти безропотно визировали даже самые «глупые» из них, а затем, при представлении годовых планов, к последним прилагался большущий перечень принятых постановлений, которые невозможно выполнить из-за отсутствия необходимых ресурсов... Постановления продолжали приниматься, а Госплан продолжал их визировать и вносить в очередной «проскрипционный» список... Понятно, что в противном случае число ежегодных поправок было бы на порядок выше...

Влавший в маразм «дорогой Леонид Ильич» продолжал в те два-три часа в день, которые он отводил на работу, испытывать комплекс неполноценности перед Косыгиным. Положение последнего стало шатким. Если в середине 60-х и до конца 70-х годов в передней главы правительства толпились первые секретари республиканских компартий и «вожди» обкомовского и крайкомовского ранга, то к началу 1980 г. они осаждали уже другие двери — кабинетов секретарей и зав. отделами ЦК КПСС. И если раньше эти «живые индикаторы власти» пели дифирамбы Косыгину за его эрудицию, компетентность, умение быстро оценивать обстановку и принимать верные решения, то

теперь, уже в других стенах, поговаривали о том, что «старик сдает» и «не может работать как прежде»... Брежнев, оказывается, может, а Косыгин — нет! Куртизаны всегда — куртизаны... Но не больше...

Я не случайно упомянул о кадровом обновлении руководства нашего министерства. Развивающаяся структура невозможна без планомерной ротации ее руководителей. В высшем руководстве омоложения не было. Члены политбюро и другие партийные бонзы «засиживались» на своих местах по двадцать-тридцать лет. Несменяемость породила самодурство и угодливость. Причмокивающий и мычащий в речах и целующийся взапас кем ни попадя на деле Брежнев вызывал омерзение. Оскорблением павших в годы Великой Отечественной войны стало награждение бывшего политработника штабного пошиба высшим полководческим орденом «Победы». А прямо-таки коньячное пятизвездие? А звание маршала? А «Малая земля», «Возрождение» и «Целина»? В это же время сильно укрепили свои руководящие позиции «красный» и «серый» «кардиналы» политбюро М. А. Суслов и А. П. Кириленко, и начался подъем по иерархической лестнице К. У. Черненко. Первый из них, кроме скучнейших и пустейших идеологических докладов, выделялся удивительным проворством при встречах «дорогого Леонида Ильича» в аэропортах и на вокзалах: почти восьмидесятилетний, тощий и старчески согбенный Михаил Андреевич на последних трех шагах делал быстрый рывок и обгонял всех своих саратников для того, чтобы обязательно первым (!) слиться в объятьях с Генеральным секретарем ЦК КПСС. Воистину непревзойденный мастер финишных рывков к источнику власти! «Серый кардинал» Кириленко, втихаря прибравший власть и председательствовавший на всех заседаниях политбюро по экономическим вопросам, — человек, потенциал которого не позволял доверить ему руководство сколько-нибудь крупным трудовым коллективом... Однако именно он стал знаменитым еще в 1976 г., после своей проникновенной речи в честь своего (!) семидесятилетия и вручения второй звезды Героя Социалистического Труда:

— Это очень хорошо, что у нас в стране 70-летний возраст считается средним... Я и в дальнейшем с прежней энергией буду трудиться на благо своей Родины...

Вот почему мало кто удивился тому, что уже на XXV съезде КПСС «средневозрастной» несостоявшийся руководитель Андрей Павлович Кириленко «протащил» всех лично преданных ему товарищей в члены Центрального Комитета... Как и прежде и с той же энергией!! Выдвижение К. У. Черненко в 1976 г. в секретари ЦК КПСС, через год — в кандидаты в члены политбюро, а еще через год — в члены политбюро не могло не вызвать законного раздражения: «носитель очечника», как его называли в Центральном Комитете за ношение, открывание и закрывание футляра для очков «дорогого Леонида Ильича», ни

в чем другом замечен не был. Да и трудно было чего-нибудь ожидать от этого полуграмотного, старого и больного человека, почти всю жизнь занимавшегося чисто канцелярской работой при особе Брежнева...

Консерватизм и старческое слабоумие власть предержавших привели к потере управляемости народным хозяйством как раз в тот период, когда страна объективно нуждалась в экономических реформах. Наметившееся еще в 60-е годы техническое отставание от развитых капиталистических стран в семидесятых годах приобрело угрожающий характер. Усеченные не по вине автора «косыгинские реформы» привели к значительному количественному росту экономического потенциала страны, о чем свидетельствует «подъем» примерно в 1,5 раза важнейших показателей в 1970 г. по сравнению с 1965 годом: по объему произведенного национального дохода и промышленной продукции, стоимости производственных основных фондов в народном хозяйстве, величине фонда заработной платы, объему товарооборота и т. д. Я прекрасно понимал, что только в силу инерции «косыгинских экономических реформ» и благодаря личной опеке А. Н. Косыгина нам «сошли с рук» многочисленные и неизбежные нарушения начального периода освоения Западно-Сибирского нефтегазового комплекса... Но из-за искусственных ограничений более чем двукратное увеличение прибыли в народном хозяйстве за период с 1965 по 1970 годы не было использовано ни на техническое обновление предприятий и организаций, ни на повышение реальных доходов их работников. Экономическая реформа принесла трудовым коллективам огромные средства, но не дала реальных возможностей их рационального использования. Этим «усечением» Брежнев и его цэковское окружение угробили смысл «косыгинских реформ» и упустили первый шанс на ликвидацию технического отставания страны. Тюменская нефть принесла «длинные» нефтерубли и нефtedоллары, а следовательно, и новые возможности для технического перевооружения. Но власть предержавшие в своем миниакально-старческом упрямстве продолжали тратить народные средства на ставшие уже излишними военно-ракетные накопления и оказание безвозмездной помощи лояльным режимам во всех без исключения странах мира и «братским компартиям»... Наконец, в 70-е годы грянул энергетический кризис в развитых капиталистических странах, что открывало блестящие перспективы для обмена наших нефти и газа на новейшие технику и технологии развитых капиталистических стран. Только придурки могли упустить такую возможность, но, к сожалению, именно они обладали реальной властью, за которую продолжали держаться вплоть до самой смерти...

Я утверждал тогда и повторяю сегодня: необходимо было сконцентрировать все средства на развитие технологического машиностроения — производство энергетического, электромеханического, гидравлического, пневматического и т. д. оборудова-

ния и развертывание специального машиностроения в каждом из «гражданских» министерств и ведомств. Опыт Миннефтегазстроя показывал, что развитие «собственного» машиностроения — не химера, а важнейший фактор научно-технического развития!

Характерно, что в те годы я, как и многие, невольно сравнивал Л. И. Брежнева со смещенным им Н. С. Хрущевым. И это сравнение было явно не в пользу «дорогого Леонида Ильича». Несмотря на все свои ошибки, самодурство и самолюбование, Хрущев все-таки сделал много полезного для развития народного хозяйства: образовал Комитет по науке и технике, ввел институт заместителей руководителей министерств и ведомств по научно-техническому прогрессу, настоял на ускоренном развитии химической промышленности, жилищно-гражданского строительства, промышленности строительных материалов, укрепил рабочих и крестьян, отменив «сталинские» указы, запрещавшие переходы на другие предприятия и ограничивавшие выезд из сельской местности и др.

Такое переосмысление роли Н. С. Хрущева, на чей счет я никогда особенно не обольщался, еще раз и достаточно наглядно подтверждало общий вывод: «Гниль завелась в Датском королевстве!»

5

В конце десятой — начале одиннадцатой пятилетки я получил несколько уроков внутренней и внешней дипломатии. Все началось с идеи сооружения экспортного газопровода в качестве постоянного источника валютных поступлений. Хотя руководство СССР и «прозевало» благоприятные возможности, возникшие в связи с энергетическим кризисом 1973 года в развитых капиталистических странах, конъюнктура европейского рынка создавала необходимые предпосылки для продажи в западноевропейские государства до 50 млрд. кубометров газа в год на взаимовыгодных условиях. Но газ — не нефть, которую можно поставлять различными видами транспорта — трубопроводным, железнодорожным, морским, автомобильным... Поставки газа — это безальтернативное сооружение газопроводной системы, требующее огромных капитальных вложений. Первый урок преподавал Б. Е. Щербина, который через своего личного друга, ставшего помощником Генерального секретаря ЦК КПСС, сумел передать Брежневу, отдыхавшему в то время в Крыму, записку о перспективах развития газовой промышленности. Эта записка, подготовленная руководством Мингазпрома и Миннефтегазстроя, была короткой, но емкой: в ней обосновывалась возможность подъема добычи газа до фантастического для тех лет уровня — 1 триллиона кубометров, раскрывались преимущества газификации страны и доказывалась необходимость

сооружения экспортного газопровода... Кстати говоря, Борис Евдокимович довольно часто использовал личный канал связи с лидером страны иногда просто для того, чтобы напомнить о себе, чему отчаянно завидовал, например, Сабит Атаевич Оруджев, выдающийся организатор отрасли, действительно определявшей научно-технический прогресс в стране, но Щербина надежно охранял свои связи, как правило, для личных же целей от покушения Оруджева и прочих радетелей народнохозяйственных интересов. В данном же случае Борис Евдокимович, хотя и за одной своей подписью, сделал весьма полезное дело. Высочайшее «добро» было дано, и вскоре я уже летел на самолете для проведения предварительных переговоров по экспортному газопроводу в ФРГ, Италию и Францию в составе правительственной делегации, возглавляемой зам. министра внешней торговли В. Н. Гордеевым. Энергетический кризис и необходимость освобождения от зависимости от стран Ближнего Востока по поставкам нефти, вызвавшей его, предопределили огромную заинтересованность западноевропейских стран в поставках русского газа. Кроме того, наши партнеры отлично сознавали революционизирующую роль газа в экономическом развитии... Кстати, «понятливыми» оказались не только немцы, итальянцы и французы: несмотря на то, что из-за футбольного матча между командой из Франкфурта-на-Майне с нашим «Днепром» нам пришлось лететь до Дюссельдорфа с прибытием поздней ночью, утром все члены делегации нашли на тумбочках керамические бутылки с виски двадцатипятилетней выдержки в изящных бархатных мешочках с золотой тесьмой и визитной карточкой одного из самых крупных японских (!) предпринимателей. Японский намек не понять было весьма трудно... Вначале переговоры шли весьма успешно: быстро определились с объемом поставок газа; согласовали цену на весьма выгодном для тех лет уровне — 146 долларов за 1000 м³; договорились о поставках труб из ФРГ и Италии, которая, кстати, создала трубопрокатный завод с более прогрессивной технологией, чем на крупнейших заводах знаменитой западно-германской фирмы «Маннесман»; пришли к согласию о встречных поставках в нашу страну замечательных газоперекачивающих агрегатов мощностью 25 тыс. киловатт, что позволяло нам сократить объемы строительно-монтажных работ при сооружении компрессорных станций в четыре раза по сравнению с соответствующими объемами при 10-тысячных агрегатах, и о поставках из Франции и Англии авиационных турбин для тех же целей; нашли согласие и в части поставки нам современных средств управления газопроводными системами... И вдруг, когда до подписания необходимых документов оставался «последний шаг», в дело вмешались наши «заклятые друзья» американцы. Соединенные Штаты добились объявления эмбарго на поставку средств управления газопроводами, арматуры, газовых кранов и другой «военно-стратегической» продукции, принудили французов отказаться

от продажи нам газовых турбин, воспользовавшись тем, что лицензия на производство лопаток к ним имела «американское гражданство» и организовали антисоветскую кампанию в средствах массовой информации... В последнем случае западноевропейским обывателям внушалось, что нельзя попадать в кабальную зависимость от СССР по поставкам газа, что США «завалят» Европу дешевым углем, что вслед за газом придется принимать советские танки и прочая чушь. Чушь чушь, но нам пришлось серьезно скорректировать первоначальную программу работ с учетом значительно сокращенных возможностей обеспечения газопровода газоперекачивающими агрегатами. Слава Богу, что Италия не поддалась шантажу со стороны США и пошла на поставку нам компрессоров, а ФРГ и Франция втихаря поставляли нам новейшие технологии... В конце концов, уже по возвращении из командировки, мы остановились на варианте с сооружением в Европу не 2-х «ниток», как первоначально предполагалось, а только одной газовой магистрали... Благодаря самоотверженности трудового коллектива машиностроительного объединения «Невский завод», в 1982—1985 гг. удалось обеспечить экспортный газопровод отечественными газоперекачивающими агрегатами сначала с приводом мощностью 16 тысяч киловатт, а затем — с приводом 25 тысяч киловатт. Характерно, что здесь, как и в случае с эмбарго Аденауэра на поставку труб больших диаметров в нашу страну, нужда или суровая необходимость стала двигателем прогресса. А в результате из сорока компрессорных станций экспортного газопровода Уренгой — Помары — Ужгород — Европа или, как его называли на Западе, «Сибирь — Европа», двадцать четыре или 60% были отечественного производства, и только 16 — родом из Италии...

Щербиновский и американский уроки меня многому научили, и следующий я проводил уже сам. В основе его выбор трассы из двух вариантов: северный — Уренгой — Ухта — Торжок — Минск — госграница или южный — Уренгой — Урал — Центр — госграница. Не в первый уже раз я склонялся к южному варианту, хотя северный был несколько короче и дешевле. «Цена» выбора значительно возрастала из-за того, что в перспективе речь шла о сооружении семи «ниток» в одном коридоре. У меня были следующие резоны: надежность потребления, гарантированность сооружения в плановые сроки и учет перспектив дальнейшего развития газопроводного транспорта. Госплан считал, что северный вариант предпочтительнее из-за того, что на этой трассе не будет попутных потребителей газа. Я же, по той же причине, полагал его неприемлемым, так как в случае неготовности западноевропейских потребителей или при их отказе от приема газа у нас не будет возможности сбыта. Госстрой выступал за северный коридор, полагая, что меньший объем работ — самая надежная гарантия соблюдения плановой продолжительности строительства газовой

системы. Я настаивал на том, чтобы арифметику проверять алгеброй: северный вариант сулил 2 перебазировки, каждая перебазировка отнимала 6 месяцев, а двенадцать потерянных месяцев — это сдача экспортного газопровода не в «плановом» апреле 1984 года, а на год позже... А в целом — строительство не 7, а 5 газовых магистралей. Наконец, Мингазпром надеялся, что северный вариант значительно облегчит сооружение последующих газопроводов от богатейшего Ямбургского газового месторождения, а я полагал иное: с Ямбура в перспективе придется тянуть также не одну, а шесть и более «ниток», и наличие в будущем «пучке» инородных газопроводов — это не «плюс», а «минус» в организации строительства и эксплуатации... Я «мотался» по тюменским трассам, когда узнал о том, что Борис Евдокимович Щербина «подмахнул» на очередном заседании в Госплане решение о выборе северного варианта... Моя уверенность в авантюристности выбора северной трассы заставила меня пуститься в челночную межотраслевую дипломатию. Три часа я убеждал своего старого соратника, первого заместителя министра газовой промышленности Василия Александровича Динькова в ошибочности принятого решения. Диньков — человек принципиальный, знающий и твердый в убеждениях, но вместе с тем его отличали неплохое знание специфики трубопроводного строительства, здравый смысл и способность к восприятию доводов оппонентов. В конце концов он был вынужден согласиться со мной:

— Пожалуй, я готов признать твою правоту, но я только-только подписал документ о проведении работ по северному коридору, и мне как-то неудобно идти на попятный...

Я также не считал для себя возможным юлить перед старым товарищем:

— Василий Александрович, сейчас неудобно, а потом, когда сорвем строительство газопровода, будет стыдно... Ты, конечно, понимаешь, что я молчать не стану: подам записку в ЦК и правительство, привлеку средства массовой информации и докажу, что затевается грандиозная авантюра. Может быть, до моей отставки дело и не дойдет, а вот огласке эту затею я придам без всяких сомнений. Неудобство ты переживешь, а позор — вряд ли... Давай-ка, двинем к Оруджеву...

Пришли к министру Оруджеву... Сабит Атаевич — южный, горячий и эмоциональный человек, но одновременно — крупный организатор народного хозяйства, прекрасный инженер, член-корреспондент Азербайджанской академии наук... Доложили свои соображения, и Сабит Атаевич быстро разобрался в существе дела:

— Успокойся, Василий Александрович, подписать документ действительно поторопились, но окончательное решение пока не принято, в план стройка не включена, успокойся...

Оруджев тут же позвонил Байбакову, и мы, Оруджев, Диньков и я, подписали общую записку, к которой позднее при-

соединил свою подпись «одумавшийся» Щербина, и направили ее «наверх»... Южный вариант стал реальностью...

Характерным для тех лет стал и конец истории с проведенным мной уроком внутренней дипломатии: по результатам сооружения экспортного газопровода, обеспечившего резкое ускорение развития газовой промышленности, Василию Александровичу Динькову, сменившему на посту министра умершего С. А. Оруджева, и Борису Евдокимовичу Щербине, вовремя «примкнувшему» к нашей группе, было присвоено высокое звание Героя Социалистического Труда... Я не удержался и, поздравляя Василия Александровича, заметил, что все могло кончиться иначе, если бы он не перешел через «неудобство». Диньков, на сей раз уже с улыбкой, был вынужден согласиться со мной в очередной раз...

6

Но, конечно же, предотвращение ошибочного решения — это всего лишь необходимая предпосылка для успешной работы, а не сама работа. Успех следовало организовать. Речь ведь шла не об одной «нитке» до госграницы, а о создании целостной системы из 7 газопроводов диаметром 1420 мм общей протяженностью свыше 20 тысяч километров! По сравнению с фактически введенными в предыдущей пятилетке газопроводами подобного класса рост конечной продукции должен был составить 2,5 раза! От работников отрасли требовалось показать все, на что они способны, и никак не меньше... А от нас, отраслевых организаторов, требовалось как можно более полное задействование потенциала, накопленного с момента выделения нефтегазового строительства в самостоятельную строительную отрасль, требовалось доказать, что качественное развитие в предыдущей «неудачной» пятилетке было достаточным для решения задач, не имеющих аналогов в мировой истории трубопроводного строительства...

Объективная необходимость сооружения новой газопроводной системы была вызвана состоянием топливно-энергетического комплекса страны. К началу одиннадцатой пятилетки возможности дальнейшей форсированной добычи нефти за счет таких гигантов, как Самотлорское нефтяное месторождение, были исчерпаны. Следовало переходить на разработку менее эффективных относительно мелких месторождений, но сам этот переход предполагал резкое увеличение капитальных затрат и закупок за рубежом огромного количества оборудования, техники, труб и т. д. Соответствующих средств в стране не было. До сих пор правительству Косыгина удавалось «сводить концы с концами» и обеспечивать искомые «брежневским» политбюро высокие темпы милитаризации страны только за счет интенсивной добычи нефти в Тюменской области. Судите сами: в 70-м



1. Петр Григорьевич и Ольга Федоровна Баталины

2. Семья Петра Григорьевича Баталина. Еще полная...





3. В поисках месторождения Баталинных...

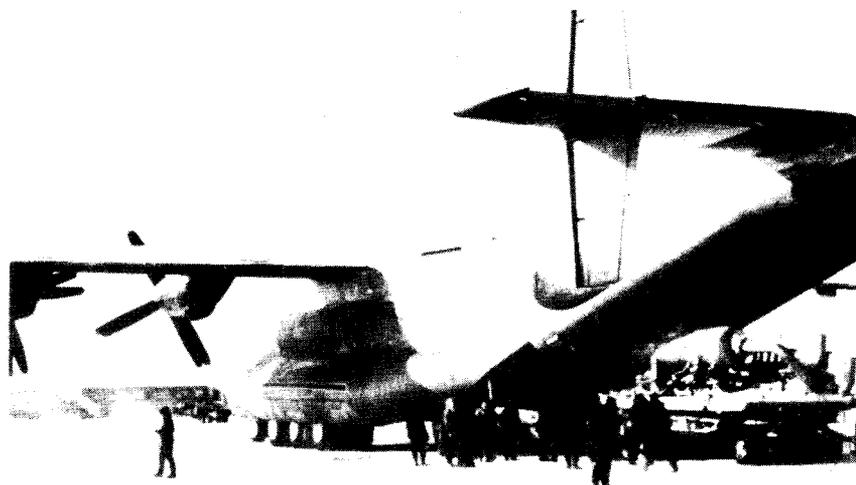
4. Молодожены: Юрий и Нина

5. Руководство треста «Башнефпромстрой» при вступлении Ю.П. в должность управляющего

6. Загрузка комплектно-блочного устройства в самолет



5



6





9



10

7. На трассе трубопровода...
8. Выбор строительной площадки в Туркмении
9. Проводы из Тюмени в Москву
10. Доклад В.Э.Дымшицу о преимуществах гидрофобной изоляции. Справа от Дымшица – А.К.Кортунов (1972 г.)





11. Открытое заседание коллегии Миннефтегазстроя

12. За спиной Северный Ледовитый океан, а рядом – коллеги и нефтегазостроители...

13. На проверке импортной техники

14. На вручении Ленинской премии с академиком А.П.Александровым





15. Заседание комитета Госкомтруда СССР

16. Председатель Госкомтруда знакомится с условиями труда шахтеров

17. На встрече лидера либерал-демократов Японии в г.Таллинне

18. На приеме у Х.Д.Геншера, лидера социал-демократов ФРГ





19. Заместитель председателя Совета Министров СССР за столом президиума...

20. У Кремлевской стены в кругу руководителей строительного комплекса



21. Нынешний президент Литвы А.Бразаускас на представлении выставки литовских строителей председателю Госстроя СССР

22. На память о втором Ордене Ленина...



23. Московский деловой клуб
(1994 г.)

24. С Эдитой Пьехой, Геннадием
Хазановым и В.Г.Чирсковым в
очень неформальной обстановке...

25. Ольга Федоровна в послед-
ние годы жизни...

26. С сыновьями – Игорем и
Олегом



25



26



27



28



- 27. На свадьбе сына...
- 28. На отдыхе с внуками...
- 29. Ю.П. в роли сопредседателя земского союза...
- 30. На заседании Инженерной академии...



31. На приеме у Патриарха Всея Руси в честь открытия Храма на Прохоровском поле

32. 1996 год: принятие решения о газификации центральных областей России...

году добыча «тюменской» нефти составляла 31 млн. тонн, через пять лет — 148 млн. тонн, а через десять — 313 млн. тонн. Таких темпов роста добычи не знала ни одна страна мира! Скажем, США «держали» в те годы объемы добычи нефти на уровне 400 с небольшим миллионов тонн, а у нас только в одной нефтеносной провинции за десять лет удалось достигнуть прироста добычи нефти в размерах, составляющих до 70% всей нефти, добываемой в крупнейшей экономической державе мира!

По расчетам академика А. Г. Аганбегяна, нефтяники обеспечили прирост национального дохода за соответствующие пять лет в объеме 110 млрд. рублей, что по курсу тех лет составляло примерно такую же сумму в долларах США. Гигантская цифра! Естественно, для Косыгина лишение такого мощного источника экономического роста представляло подлинную катастрофу. Сначала он предполагал, что нефтяники несколько «сгущают краски» и что реальная опасность не столь велика. Алексей Николаевич стал привлекать к обсуждению проблем развития нефтедобывающей промышленности все более широкий круг ученых и практиков, включая начальников нефтепромысловых управлений... Но общий вывод не менялся: требовалось резко увеличивать объемы капитальных вложений в отрасль, причем не только на чисто производственные цели, но и на строительство жилья и объектов соцкультбыта для нефтяников... Альтернативный и гораздо менее дорогостоящий вариант был в ускорении разработки крупнейшего в мире Уренгойского газового месторождения, которое по всему углеводородному потенциалу в два раза превышало возможности Самотлорского нефтяного месторождения... «За» ускоренное развитие газовой промышленности говорили и утвержденные запасы газа на богатых месторождениях в Туркмении... Таким образом, трудовой подвиг нефтегазостроителей был буквально «заложен» в план экономического и социального развития страны...

Но и «подвиг» нуждался в организации... При формировании программы одиннадцатой пятилетки впервые и в крайне короткие сроки удалось создать пятилетний отраслевой проект организации строительства. Мы привлекли к этой работе возмужавшие за последние годы коллективы ведущих отраслевых научных центров — ВНИИСТА во главе с Алексеем Михайловичем Зиневичем, института НИПИоргнефтегазстрой во главе с Николаем Михайловичем Павловым и главного информационно-вычислительного центра (ГИВЦ) во главе с лучшим специалистом отрасли в области экономико-математического моделирования Александром Сергеевичем Щенковым.

В полной мере был задействован и «мозговой центр» аппарата министерства — Иванцов, Крайзельман, Степанов, Анпилов, Лапшин, Чесноков, Серафин, Лосев, Бояринов... В формирование пятилетнего отраслевого проекта организации строительства значительный вклад внесли руководители и ведущие

специалисты крупнейших трубопроводостроительных главков, трестов и комплексных технологических потоков.

При работе над проектом нам удалось привнести в него несколько принципиальных новшеств. Прежде всего мы обосновали необходимость сооружения системы газопроводов силами 50, а не 90 потоков. Переход к комплексным трубопроводостроительным трестам и их внутренняя специализация по этапам создания трубопроводов позволяли добиться успешных результатов при общем сокращении количества потоков в 1,8 раза по сравнению с первоначальными наметками, основанными на достижениях прошлых лет. Значительным шагом вперед явилось обеспечение балансовой увязки планируемых на пять лет программ подрядных организаций с их динамично развивающимися производственными мощностями. Следующий шаг — обеспечение сбалансированности сроков ввода отдельных газопроводов со сроками и объемами поставок важнейших материальных ресурсов, включая импортные трубы и материалы. При этом нам пришлось изрядно поработать с Госпланом, Госснабом, Минвнешторгом и Мингазпромом, так как интересы различных ведомств зачастую значительно расходились... Еще одно достижение — включение в отраслевой проект проектов полевых городков, схемы их дислокации по каждой из трасс, программы работ по их обустройству и графиков поставок необходимых для этого материально-технических ресурсов... Венчали отраслевой проект сводные календарные графики сооружения каждого трубопровода с распределением объемов работ по срокам и соисполнителям, графики поставок основных видов материально-технических ресурсов, графики комплектования потоков и графики организационно-технических мероприятий с распределением по срокам и исполнителям в центральном аппарате министерства...

Итак, в начале 1981 года, после обсуждения и утверждения на заседании коллегии представленных нами документов, отрасль впервые в своей практике начала строительство, имея «на руках» детализированный и сбалансированный по ресурсам и времени «план кампании» на пять лет. В соответствии с ним за пятилетку предстояло соорудить свыше 60 тыс. километров трубопроводов, в том числе 23 тыс. км газопроводов диаметром 1420 мм. Перекачку газа должны были обеспечивать 330 новых компрессорных станций с суммарной мощностью 24 млн. киловатт. Для сравнения: за тот же период в стране соорудались тепловые электростанции общей мощностью примерно 30 млн. киловатт. Таким образом, нам предстояло в необжитых и труднодоступных местностях создать сопоставимые мощности, но используя для этого агрегаты не по 500 тыс. киловатт, а до 16—25 тыс. киловатт каждый. Понятно, что порядок трудностей у нефтегазостроителей был значительно выше...

Техническая сложность каждого из газопроводов, составляющих систему, обусловила необходимость дополнения пятилет-

него отраслевого проекта организации строительства еще более детальными проектами организации работ по отдельным газопроводным магистралям. В последних основное внимание уделялось синхронизации сооружения линейной части газопроводов с созданием обеспечивающих инженерных сооружений (электрорезервации, очистка полости трубопровода, системы связи и управления, автоматическое отключение задвижек в аварийных случаях и т. д.). Проекты организации работ предусматривали разделение строительного производства на четыре основных этапа: организационная подготовка; инженерно-технологическая подготовка; производство основных работ; заключительный этап. Причем особое значение придавалось заключительному этапу, так как именно на нем для устранения недоделок приходилось использовать до 40% всей техники.

Сегодня, оценивая в совокупности отраслевые наработки по проектированию организации строительства и организации производства работ, я могу с уверенностью утверждать, что мы нашли и апробировали весьма оригинальный вариант методики программно-целевого программирования...

Несмотря на превосходную плано-проектную подготовку строительства, пятилетка вновь началась со сбоев, чрезвычайных ситуаций, штурмовщины... Сказалась недооценка степени усталости трудовых коллективов на предыдущих трубопроводах — нефтепроводе Сургут — Полоцк и газопроводе Уренгой — Челябинск. Иными словами, нас догнали последствия волевого «косыгинского» включения в план дополнительного газопровода, помноженные на уренгойско-челябинский и сургутско-полоцкий «надрывы». Прошлые грехи хватили за ноги рвущееся вперед будущее... Срывался ввод в действие конечно-го участка первого из шести системных газопроводов Уренгой — Северный Урал — Ухта — Грязовец — МОК (Московское окружное кольцо). Москва очень рассчитывала на уренгойский газ: проектировался перевод десятков предприятий с мазута и угля на газовое топливо, предполагалось улучшение обеспечения москвичей теплом и газом в зимнее время, предусматривались меры по очистке бассейна Москвы-реки от остатков угля и мазута... Между тем строительство конечного участка от Грязовца до МОК практически не начиналось, газ оказался «запертым» в Грязовце, а законченная часть трассы не приносила ни дополнительной добычи газа, ни увеличения объемов его транспорта... Создали штаб по чрезвычайной ситуации и, естественно, меня назначили его руководителем. «Чрезвычайщина» заняла четыре месяца: ни выходных, ни праздников, работа в течение 10—14 часов ежедневно... У меня лично дни распределялись таким образом: 7—10 дней на трассе, затем 10 дней в министерстве, снова 7—10 на трассе и т. д. Трассовые дни уходили на облет на вертолете трассы от Москвы до Уренгоя, либо на полет на самолете до Уренгоя и «вертолетное» возвращение в столицу.

«Вертолетный облет» — это приземления рядом с самыми сложными участками, разбор ситуаций и оказание помощи на местах, посещение строящихся насосных станций и полевых городков, совещания с руководителями и трудовыми коллективами, детальное рассмотрение дел в трубопроводостроительных организациях, ночевки в больших и крохотных полевых городках... Поражали понимание всеми тружениками трасс остроты сложившейся ситуации и ощущение каждым своего личного долга перед страной и народом за отставание в строительстве газопровода... Сложился единый настрой на скорейший выход из экстремальной ситуации. И во многом именно благодаря такой настрой, удалось до распутицы завершить основные линейные работы и, в конечном итоге, ввести заключительный участок от Грязовца до МОК на два месяца раньше планового срока.

Но с учетом перспективы наиболее ценным итогом работы «чрезвычайного» штаба стало уточнение представлений об объективно необходимой отрасли системе оперативного регулирования процесса строительства трубопроводных систем. Требовалась система, способная выдержать напряжение чрезвычайных ситуаций, система, позволяющая не допускать возникновения и развития таких ситуаций, система, обеспечивающая детальной информацией о состоянии дел на каждом строящемся участке, в каждой организации и в каждом потоке в течение суток...

В результате соответствующих корректировок была создана единая постоянно действующая инженерно-диспетчерская служба, охватывающая все структуры управления — потоки, тресты, территориальные главные производственные управления и министерство, в котором понадобилось организовать центральное диспетчерское управление. Диспетчеры, занятые непосредственно в потоках, были включены в надежную единую систему связи: собственная радиорелейная связь министерства, радиорелейные линии Мингазпрома и арендованные каналы Минсвязи... Весь массив информации был организован и формализован по уровням управления — потоки, тресты, главки и министерство. Для каждого уровня был организован свой банк информации таким образом, чтобы в случае необходимости информацию любого уровня можно было «вызывать» на самый верх. Естественно, создание банков информации, эксплуатация информационной системы и ее подсистем и развитие всей системы оперативного регулирования стали возможным благодаря использованию экономико-математических методов и ЭВМ силами ГИВЦа и кустовых территориальных вычислительных центров. Регулирование осуществлялось «по отклонениям» от эталонных показателей и графиков отраслевого проекта организации строительства и проектов организации производства работ по каждому трубопроводу. На основании эталонных проектных показателей и графиков для каждого главка, треста и потока

устанавливались годовые и квартальные задания. А известную гибкость подсистеме оперативного планирования обеспечивало предоставление потокам права самим устанавливать месячные и недельно-суточные задания. Конечно, в центре имелась и подсистема контроля за обоснованностью месячного и недельно-суточного планирования, кроме всего прочего, предусматривающая выезд группы работников в тресты и потоки в случае серьезных сомнений в обоснованности принятых решений. В качестве важной составной части системы оперативного регулирования строительства выступали еженедельные оперативные совещания, проводимые отраслевым координационным центром во главе со мной. У нас была и регулярно использовалась возможность проведения селекторных совещаний не только в Москве, но и в Уренгое, Надыме, Тюмени, Киеве и других центрах нефтегазового строительства. Начав с линейного трубопроводного строительства, мы постепенно включили в круг оперативного регулирования сначала компрессорные станции, по которым в 1982 г. пошли серьезные «сбои», а затем и другие важнейшие производственные мощности и объекты. В селекторных совещаниях принимали участие члены координационного центра — руководители всех ведущих подразделений министерства, а также руководители территориальных главных производственных управлений, трестов, строительных и строительно-монтажных управлений и потоков. Благодаря этому имелись все возможности для оперативного решения любого производственного вопроса и устранения причины допущенного отставания. Большим подспорьем в работе координационного центра и проведении селекторных совещаний стала подсистема оперативного прогнозирования хода строительства, в которой учитывались характер трассы, время года, погодные условия и еще с десятка факторов. Эта подсистема, разработанная коллективом авторов под руководством А. С. Щенкова, позволяла, в частности, принимать решения о перебазировках потоков на отстающие участки трассы и об изменениях границ между потоками. Кстати, мы всего у 4—5 потоков изменили границы, но в результате получили огромный эффект: поскольку уменьшение участка влекло за собой сокращение объема работ и, следовательно, снижение заработной платы в потоке, постольку «провинившиеся» всеми силами стремились нагнать упущенное, а нагнав, просили вернуть прежние границы. Что, как правило, и делалось... На селекторных совещаниях рассматривался ход строительства на каждой трассе в течение последней недели. Скажем, в понедельник мы имели информацию о выполнении графиков производимых работ и плановых заданий за каждый день от предыдущего понедельника до воскресенья включительно. Селекторные совещания транслировались во всех подрядных организациях отрасли и, естественно, мы широко использовали гласность для повышения действенности соревнования. Трассы газовиков были разделены на три больших зональных

участка с примерно одинаковыми природно-климатическими условиями и технической сложностью, по каждой зоне устанавливались первое, второе и третье классные места. И было любопытно узнать, насколько заинтересованно относятся руководители потоков, трестов и главков к ходу соревнования между потоками и, конечно же, к результатам сооружения газопроводов в целом...

На сооружении первой магистрали Уренгой — Северный Урал — Ухта — Грязовец — МОК мы много времени потеряли из-за заторов на железной дороге при перебазировке на эту трассу трубопроводостроителей с газопровода Уренгой — Челябинск. Один поток — примерно 5-6 эшелонов по пятьдесят вагонов каждый. А если этих потоков пятьдесят? Учитывая, что с Грязовецкой трассы нам надо было перебазироваться на Петровскую, с Петровской на Новопсковскую (они в одном коридоре), а затем в основной экспортный коридор Уренгой — Урал — Помары — Елец — Киев — Ужгород, были созданы специальные группы отраслевых транспортников, которые вместе с кадровыми железнодорожниками из МПС поставили организацию перевозок потоков по схемам, принятым при перебазировках военных эшелонов. В результате больше таких «сбоев» при перебазировках, как с Челябинской трассы на Грязовецкую, мы в одиннадцатой пятилетке не имели...

7

Со второй половины 82-го года нефтегазостроительный конвейер вошел в ритм, а трубопроводостроители и вовсе стали творить чудеса... Этому в немалой степени способствовала целенаправленная реконструкция отраслевого хозяйственного механизма. Я возглавил соответствующую комиссию министерства и стал одним из авторов (вместе с А. Г. Ковалевым и Л. М. Черняком) единственной в своем роде целевой комплексной программы по совершенствованию хозяйственного механизма отрасли в 1981—1985 гг. и на период до 1990 года. Целью «нулевого уровня» программы явился планомерный ввод в действие производственных мощностей и объектов с минимальными затратами совокупных ресурсов. В качестве основных направлений реконструкции хозяйственного механизма предусматривались:

оптимизация структуры управления отраслью путем перехода на двух-, трехзвенную структуру управления;

переход на прогрессивные нормативы и экономико-математические методы в прогнозировании, целевом программировании и планировании;

создание проектно-промышленно-строительных и проектно-строительных трестов и объединений и перевод их на высшую форму организационно-экономических отношений — сооружение мощностей и объектов «под ключ»;

внедрение новых форм хозяйственного расчета на всех уровнях структуры управления с тем, чтобы обеспечить перевод всей отрасли на полный хозяйственный расчет, включая самокупаемость и самофинансирование;

распространение и развитие прогрессивных подрядных форм организации и оплаты труда — бригадной, участковой, поточной; повышение качества трудовой жизни при организации строительства вахтовым и экспедиционно-вахтовым способами.

Все 102 мероприятия программы носили адресный, срочный и директивный характер, обеспечивались необходимыми финансовыми и материально-техническими ресурсами и были «разбиты» на пять последовательных стадий: «научное обеспечение», «методическое и нормативное обеспечение», «обучение и подготовка кадров», «экономическое экспериментирование» и «реконструкция хозяйственного механизма». Программа содержала результаты ситуационного анализа отраслевого хозяйственного механизма, формулировки целей, направлений, мероприятий и стадий программы, основные мероприятия, подлежащие включению в государственные планы, расчеты и методику эффективности и прогноз развития хозяйственного механизма до 1990 года. Программа была подкреплена детально проработанной системой управления реализацией мероприятий, включая подсистему стимулирования разработчиков и реализаторов организационно-экономических новаций.

Характерно, что в 1981—1983 гг. не было ни одного случая срыва сроков реализации программы, а общий экономический эффект от ее осуществления за три года составил свыше 600 млн. рублей на счетах (по строке «прибыль» в балансах) подрядных и промышленных организаций и предприятий отрасли. Но, конечно, центральное место в целевой комплексной программе отводилось экспериментальной отработке и массовому распространению специализированных на этапах сооружения трубопроводов первичных трубопроводостроительных структур — комплексных технологических потоков (КТП) по производству основных видов работ и передвижных механизированных комплексов (ПМК), одни из которых специализировались на строительно-дорожных и транспортных работах, а другие — на инженерно-технологической подготовке. Эти прогрессивные трубопроводостроительные структуры — основная ударная сила в сооружении газопроводной системы в одиннадцатой пятилетке — проектировалось поставить в такие организационно-экономические условия, при которых потенциалы их коллективов могли бы раскрыться с максимальной полнотой.

Но сначала требовалось убедить трубопроводостроителей в необходимости реорганизации внутриведомственных структур на основе новой специализации. Надо было найти главка, который взял бы на себя новаторский риск. Я поехал в Уфу, в Главвостоктрубопроводстрой, чье создание с полным основанием мог считать своей личной заслугой. Собралось где-то человек сто

пятьдесят: руководство главка, начальники отделов главного управления, управляющие трубопроводостроительными трестами, начальники строительных управлений... Докладываю концепцию, привожу технико-экономические обоснования, ссылаюсь на примеры из практики сооружения различных магистралей... И начинается дискуссия, занявшая... шесть (!) дней. Главными моими оппонентами стали «аппаратчики» главка, но в основе их возражений лежали не аргументы, а эмоции: «все полетит к черту», «слишком велик риск», «не нужно никаких перемен...» В воскресенье подтянулись руководители уже созданных КТП, и после шести часов обсуждения, вроде бы, пришли к соглашению, определились с новаторскими трестами и размещением потоков... А с утра следующего дня дискуссия... развернулась с новой силой. И все-таки мой расчет на земляков полностью оправдался. Мы пошли даже несколько дальше первоначальных наметок: предусмотрели для потоков коридоры в 100—110 км, что в два с лишним раза больше их годовой производительности прошлых лет; увеличили количество участков по контролю качества; договорились о том, на каких базах организовать управления по строительству компрессорных станций и объектов социального назначения; приняли решение о создании управления по техническому обслуживанию и ремонту техники агрегатно-узловым способом; определили программы и формы обучения новациям... Совместно со всеми заинтересованными лицами обсудили кандидатуры на руководство новыми трубопроводостроительными структурами... В результате сформировали детальную программу по задействию нововведений, которая после утверждения министром стала неукоснительно выполняться...

Примеру Главвостоктрубопроводстрой последовал Главтрубопроводстрой, а затем и Главюжтрубопроводстрой. А вот коллектив крупнейшей трубопроводостроительной структуры — Главсибтрубопроводстрой — чаяниями своего куратора, зам. министра и моего протеже В. Г. Чирскова и при поддержке Б. Е. Щербины остался в стороне от организационно-экономических нововведений. Но, как говорится, «не было бы счастья, да несчастье помогло»: мы получили возможность сопоставить результаты работы «консервативного» главка с новаторскими. Несмотря на то, что Главсибтрубопроводстрой не тратил время и средства на перебазировки, работая в одном и том же коридоре, и именно ему в одиннадцатой пятилетке было выделено 44% всей новейшей и наиболее производительной техники, коллектив главка остановился в развитии, а в 1983—1984 гг. даже снизил свои общие результаты. Новаторы же порадовали своей производительностью всю страну!

Но до этого следовало создать для новых трубопроводостроительных структур наилучшие организационно-экономические условия. Основные концептуальные положения новой хозяйственной обстановки в трубопроводостроительных трестах при-

надлежали мне, но я решил поручить разработку соответствующих нормативно-методических документов двум конкурирующим группам: группе практиков, возглавляемой начальником управления труда и заработной платы министерства Ю. Р. Анпиловым, и чисто научной группе под руководством заведующего ведущим исследовательским отделом отрасли по проблемам совершенствования хозяйственного механизма А. Г. Ковалева. Первая группа пошла по пути прямого распространения принципов «бригадного подряда» на звенья более высокого уровня — КТП и ПМК. А вторая исходила из собственной методики проектирования трубопроводостроительных трестов и его первичных структур и необходимости задействования подрядной формы внутривладельческого расчета. Здоровая конкуренция, как это часто бывает, существенно повысила качество нормативно-методических документов, в которых, надо сказать, было много нововведений: нормативный способ формирования фонда заработной платы для потоков и ПМК в расчете на 1 км законченного строительством трубопровода; расчет единого норматива и, следовательно, единого фонда оплаты труда для всех категорий работников новых первичных структур — основных, вспомогательных и обслуживающих рабочих, включая занятых в полевых городках, руководителей, инженерно-технических работников и специалистов; распределение заработной платы, исчисленной по нормативу на 1 км, по коэффициентам трудового участия, определяемым самими коллективами новых структур; предоставление коллективам права самим определять свою численность и использовать высвобождаемые при сокращении численности средства на оплату труда. В результате мы получили возможность ориентировать интересы всех работников КТП и ПМК на главную цель — ускорение сооружения магистральных трубопроводов.

Новую систему стимулирования апробировали на участке в 330 км, сооружаемом тремя потоками Главтрубопроводстроя, начальник которого Иван Иванович Мазур буквально на лету схватывал суть любой новации, искал и находил новинки, где только возможно. Результаты обнадеживали: за 5—8 месяцев экспериментальные потоки соорудили по 110 км газопровода; месячная производительность у них в среднем составила 19 км, тогда как в потоках того же главка, работавших по-старому, лишь 7,2 км; среднемесячная заработная плата у новаторов была в 1,5 раза выше, а вот в расчете на 1 км экспериментальные потоки расходовали заработной платы на 20% меньше... Социологические исследования также говорили в пользу новой системы стимулирования: осталось в прошлом деление работ на выгодные и невыгодные, исчезло равнодушное отношение к нарушениям и проступкам товарищей, возросло осознание необходимости взаимовыручки и уважения к друг другу... По результатам эксперимента, естественно, были внесены некоторые коррективы: введены понижающие коэффициенты к КТУ

для инженерно-технических работников, чья заработная плата возросла непропорционально их вкладу в общее дело, и установили порядок, при котором заработная плата авансируется в строго определенных размерах и лишь по окончании строительства участка и подписания акта приемки после его испытаний осуществляется полный расчет, из-за того, что имелись случаи чересчур долгого устранения недоделок. Но общая положительная оценка результатов эксперимента от этого не пострадала, что позволило нам быстро «утрясти» вопрос согласования новой системы стимулирования с Госкомтрудом и, начиная с 1983 г., распространить ее на всех участках сооружения экспортного газопровода Уренгой — Помары — Ужгород...

Адекватные организационно-экономические условия, созданные для новых трубопроводостроительных структур, подкреплялись хорошей организацией соревнования. Результаты недельного соревнования в виде специальных информационных бюллетеней на следующий день попадали на трассу. В них указывались победители и их достижения, но, что особенно важно, бюллетени содержали технические описания новых приемов организации производства и труда. В бюллетене по результатам соревнования в честь 60-летия образования СССР, например, особо отличились: поток Михельсона, «выдавший» 206 км газопровода, Пинецкого — 199 км, Геворкяна — 161 км, Винокурова, Маслакова и Рикошетова — 145—150 км, Беляевой — 127 км...

Кстати, о Валентине Яковлевне Беляевой, единственной в стране женщине-начальнике сугубо мужского коллектива комплексного технологического потока, мне хотелось бы сказать несколько теплых слов. Блестящий организатор, грамотный инженер, степенный и рассудительный человек. Возглавляемый Беляевой коллектив отличался особо ригоричной работой, отсутствием излишней суеты, высочайшим качеством строительства, высокой культурой жизнедеятельности в полевых городках... И в этих отличиях ощущалась натура подлинного лидера трудового коллектива...

Характерно, что объявленное Соединенными Штатами эмбарго на поставки новых технологий только подхлестнуло строителей экспортного газопровода Уренгой — Помары — Ужгород. Энтузиазм подкреплялся и широким освещением хода строительства газовой магистрали в отечественных и зарубежных средствах массовой информации: соответственно — 1700 и 1000 упоминаний. Но уровень профессионального мастерства трубопроводостроителей был уже настолько высок, что энтузиазм ни в коей мере не перерастал в штурмовщину или чрезвычайщину... В связи с этим вспоминается такой эпизод: лечу как-то на вертолете над трассой от Уренгоя, сел рядом с потоком Беляевой, затем с потоком Михельсона, а кроме охраны — никого... Спрашиваю:

— Выходной, что ли? Где все?

— Нет, рабочий день. Мы график перевыполняем. А вот люди устали... Решили организовать экскурсию на пароходе по Волге... Да Вы не сомневайтесь, Юрий Петрович, все будет в порядке... — упокаивающе заметил самый юный из «сторожей».

Все действительно оказалось «в порядке»: к 1 мая 1983 года осталось сварить всего 150 км, к 24 июля — завершили все линейные работы, почти одновременно были испытаны все 4560 км экспортного газопровода, к 1 августа уренгойский газ пришел в Горьковскую область, а в конце августа сдан в эксплуатацию на всей протяженности, да еще с 19-ю компрессорными станциями вместо семнадцати... Меньше года потребовалось для выхода газовой магистрали Уренгой — Помары — Ужгород на проектную мощность!

В сентябре уренгойский газ поступил в Польшу и ГДР. В отличие от наших партнеров по сооружению газопровода «Союз» западные потребители были явно не готовы к такому повороту событий. Они ожидали, что за завершением сооружения газопровода в апреле 1984 года (плановый срок) последуют испытание и заполнение газом. А мы пошли другим путем: завершили участок, испытали, заполнили газом, затем построили следующий участок, испытали, заполнили газом и т. д. Впервые в истории была обеспечена подобная синхронизация этапов сдачи столь мощной газовой магистрали... Австрия и Франция стали забирать газ в первых числах 1984 г., а западно-германские «стратеги» не смогли подготовиться к полномасштабному забору до конца первого квартала...

8

Сооружение и освоение проектной мощности экспортного газопровода Уренгой — Помары — Ужгород практически в течение одного года и досрочный ввод в 1981—1983 гг. четырех из шести запланированных газовых магистралей — Уренгой — Надым — Пунга — Ухта — Грязовец — МОК, Уренгой — Н. Тура — Петровск, Уренгой — Новопсков и Уренгой — Помары — Ужгород стали подлинным триумфом нефтегазостроителей и работников народного хозяйства страны в целом. Первая из взятых «вершин» представляла собой открытие второго после выхода России под началом Петра I к Балтийскому морю «окна в Европу», в результате которого наша страна заняла особое и исключительно свое место в европейском разделении труда — место главного поставщика газа. Вторая «вершина» явилась важнейшей предпосылкой бурного развития газовой промышленности в одиннадцатой пятилетке! К 1985 г. страна вышла на уровень добычи газа в 643 млрд. кубометров с приростом за пять лет на 208 млрд. кубометров. Для сравнения: максимальная годо-

вая добыча газа в США — около 400 млрд. кубометров, а мы только за пять лет (!) «прирастили» больше половины общих американских объемов! Благодаря досрочному вводу четырех сверхдальних и сверхмощных газовых магистралей общей протяженностью 12,8 тыс. км, нефтегазостроители с лихвой компенсировали свой провал в десятой пятилетке: за три года протяженность магистральных газопроводов возросла в 1,6 раза по сравнению с 1976—1980 гг., а объемы выполненных строительно-монтажных работ в 1,7 раза превысили достижения предыдущих лет. В течение первых трех лет перевыполнялись задания по росту производительности и рентабельности строительного производства. Отрасль выбралась, наконец, на новые стратегические рубежи!

Эти годы еще раз подтвердили необходимость опережения темпов качественного интенсивного развития отрасли над количественным экстенсивным ростом ее потенциала. Еще в 1979 г., благодаря поддержке А. Н. Косыгина и В. Э. Дымшица, было принято этапное постановление о техническом и технологическом перевооружении нефтегазового строительства в связи с ускорением развития магистрального трубопроводного транспорта, в соответствии с которым отрасль переоснащалась до 1990 года. Технические и технологические новинки стали поступать к нам, начиная с 1983 г., и, судя по достигнутым результатам, как раз вовремя. Научно-техническая политика самого министерства также предусматривала интенсификацию развития: комплектно-блочная технология, внедрение новых технологий в сварочных, изоляционных и балластировочных работах, создание новых типов специализированных машин и механизмов, всемерное качественное совершенствование средств контроля качества работ и т. д. В линейном строительстве мы, исходя из объективной необходимости специализации первичных структур по этапам создания трубопроводов, подошли к переходу на поточно-агрегированную технологию сооружения трубопроводов со своими специфическими методами воздействия на грунты, трубы, изоляцию, балластировочные устройства и т. д., особыми наборами технических средств производства работ и качественно иными навыками рабочих и инженерно-технических работников.

Естественно, в 1981—1983 гг. мы продолжили «опережающую» научно-техническую политику. Поскольку впереди было освоение Ямбургского газового месторождения с уникальными объемами начальных запасов — 2855 млрд. кубометров, постольку пришлось разрабатывать стратегию освоения. Совместно с Мингазпромом были приняты следующие принципиальные решения:

отказаться от строительства населенного пункта, создания производственных баз для строителей и эксплуатационщиков и ограничиться лишь созданием вахтового поселка для персонала промысла;

сооружать газопромысловые объекты комплектно-блочной технологией с использованием супер-блочных устройств весом 300—350 тонн;

применить экспедиционно-вахтовую организацию строительства;

сооружать установки подготовки газа мощностью не менее 26 млрд. кубометров и также из супер-блоков.

В результате для обустройства Ямбургского месторождения потребовалось всего около 250 супер-блоков, не потребовалось ни поселка, ни баз, ни соответствующих и излишних в условиях крайне неблагоприятного для проживания климата и многометровой вечной мерзлоты затрат. Но, к сожалению, не нашло поддержки предложение министерства о передаче ему функций комплектования и проектирования оборудования для комплектно-блочных устройств, из-за чего сдерживалось внедрение и дальнейшее развитие новой технологии строительства и до 30% блочных устройств стали поступать в районы Крайнего Севера без «начинки». Газовики и нефтяники боялись выпустить «из своих рук» научно-техническое развитие, хотя на самом деле они были лишь посредниками между конструкторскими машиностроительными бюро, машиностроительными заводами и министерствами и нами — создателями и исполнителями комплектно-блочной технологии строительства.

Кстати, к 1983 г. общий эффект от применения комплектно-блочной технологии превысил 5 млрд. рублей или что-то около 1 млрд. долларов США. И я, как один из ее разработчиков, а мне была присуждена Ленинская премия за вклад в развитие комплектно-блочного строительства вместе с Ароновым В. А., Жевтуном В. Г., Ройтером М. С., Шаповаловым И. А. и Шевкоплясом Н. С., имел все основания считать себя подлинным миллиардером.

Широкое распространение и опережающее развитие автоматической контактной сварки, создание качественно новых агрегатов и других технических средств для ее осуществления, разработанных совместно с дружным коллективом НИИ электро-сварки под руководством академика Бориса Евгеньевича Патона, позволило снизить количество порывов трубопроводов в 1976—1982 гг. в 2,2 раза!

На строительстве импортного газопровода была окончательно отработана система 100-процентного контроля качества сварных соединений и начат массовый выпуск новейших контрольных технических средств на машиностроительных заводах страны. В них применялись новые радиационные материалы на основе иридия — 192, которые значительно улучшили снимки сварных соединений по сравнению с материалами на основе цезия-137. Для использования нового источника потребовалось наладить производство специальной фотопленки на Казанском химическом заводе. Она обходилась дороговато из-за большого

содержания серебра и огромных объемов потребления (до 10—12 млн. квадратных метров в год), и нам в связи с этим пришлось выдержать нелегкую борьбу с правительством, но качество магистрали Уренгой — Помары — Ужгород подтянулось на более высокий порядок по сравнению с предыдущими газопроводами. Качество никогда не бывает дешевым, зато скупой всегда платит дважды.

В 1981—1983 гг. впервые в практике министерства в качестве одного из главных факторов повышения эффективности были задействованы организационно-экономические мероприятия. Для последующего их использования были созданы все необходимые условия. В отрасли имелась утвержденная целевая комплексная программа по совершенствованию хозяйственного механизма на период до 1990 г. А в 1983 г. с моим непосредственным участием был разработан и утвержден научно-обоснованный проект трубопроводостроительного треста, организационно-экономическая часть которого не устарела до настоящего времени. Мало того, в том же году я защитил этот проект на Межведомственной комиссии при Госплане и добился разрешения на его экспериментальную апробацию под несколько мудреным названием «Временные руководящие материалы по новым методам хозяйствования, направленным на повышение темпов и качества сооружения магистральных трубопроводов». В руководящих материалах были «заложены» экономико-математические методы низового планирования, новые критерии оценки деятельности комплексных технологических потоков основных работ и передвижных механизированных комплексов дорожно-строительных и транспортных работ и инженерно-технической подготовки, положения о новой форме низового хозяйственного расчета и коллективной оплате труда по объектному графику работ, указания по организации внутриведомственных отношений и т. д. Позднее большинство из разработанных положений нашло отражение в документах по совершенствованию хозяйственного механизма в капитальном строительстве страны в целом...

Вообще-то 1983 год не мог стать проходным в истории нефтегазового строительства и по совершенно другой причине — наступала десятая годовщина со дня фактического выделения его в самостоятельную отрасль строительного производства. Настало время «собирать камни»... Из всех немалых достижений отрасли я выделил бы три главных: формирование и интенсивное развитие Западно-Сибирского нефтегазового комплекса страны, ускоренный подъем газовой промышленности, создание и системное развитие нового вида транспортирования — трубопроводного транспорта.

К 1983 г. в стране $\frac{2}{3}$ нефти и до 70% газа имели тюменское происхождение, а в 1990-м году до 80% в приходной части топливного баланса страны приходилось на нефть и газ, добытые в Западной Сибири. В Тюменской области было раз-

вернуто 7 главков и объединений, около ста трестов и приравненных к ним подрядных организаций, несколько научно-исследовательских и проектных институтов, создана мощная производственная база и развитая социальная инфраструктура. В 1983 г. на работах в Западной Сибири было занято свыше 190 тысяч нефтегазостроителей, выполнявших до 50% общей программы работ министерства. Наряду с производственными мощностями и объектами нефтяной и газовой промышленности труженики отрасли существенно обновили и расширили все крупные города Тюменской области и отстроили десятки новых городов и поселков. Достаточно сказать, что за десять первых лет существования Миннефтегазстроя население Тюменской области удвоилось и составило свыше 2,5 млн. человек. В целом за десятилетие только силами отрасли было освоено свыше 19 млрд. рублей капитальных вложений. Таких объемов вложений не знала ни одна другая область России...

К началу 1984 года наша страна практически сравнялась с Соединенными Штатами по объемам газодобычи, а уже в 1990 г. в СССР было добыто 815 млрд. кубометров газа, что в два с лишним раза больше, чем в США. И это далеко не предел. По оценке Академии наук в недрах России сосредоточено до 45% мировых запасов газа, а по зарубежным оценкам — не менее 39 процентов. Объем потенциальных запасов газа оценивается в 250 триллионов кубометров, а утвержденных запасов — в 52 триллиона кубометров. К 1990 г. добыто 10 триллионов, т. е. всего 4% от потенциальных или 20% от утвержденных запасов газа. Вот почему я уверен, что сегодня есть все возможности для того, чтобы «нарастить» ежегодную добычу газа до 1100—1200 млрд. кубометров и «держат» такие объемы в течение 10—15 лет. Конечно, и при таком варианте развития потребуются значительные объемы капитальных вложений, однако это, пожалуй, единственная возможность вывода страны из надвигающегося топливно-энергетического кризиса, связанного с резким падением объемов добычи нефти. Опыт США доказывает наибольшую вероятность предложенной перспективы. Сегодня в Штатах задействовано около 500 тысяч скважин со средним дебетом примерно 2 тонны. А у нас в Западной Сибири в эксплуатации где-то 60 тысяч скважин со средним дебетом около 20 тонн. Следовательно, нас ожидает разработка менее богатых и более капиталоемких месторождений. Наличие РАО «Газпром» — монополиста по добыче и транспорту газа в России, созданная нами и поддерживаемая Газпромом единая газопроводная система, начавшийся перевод автомобильного транспорта на газовое горючее, перспектива газификации сельских районов страны, появление газовых баллонов с давлением свыше 200 атмосфер из новых конструктивных синтетических материалов и т. д. создали реальные предпосылки для выхода газовой промышленности на новые «затриллионные» рубежи...

Завершение создания в начале 80-х годов двух единых транспортных систем — нефтепроводной и газопроводной — огромное достижение трубопроводостроителей и газодобытчиков и величайшее преимущество нашей страны перед всеми остальными странами. Нигде в мире нет даже отдаленных аналогов этих систем! К примеру, в единую газопроводную систему современной России входят 195 газовых и газоконденсатных месторождений, 220 тысяч километров магистральных газопроводов и более 200 тысяч километров разводящих газовых сетей, более 900 компрессорных станций с общей мощностью турбин около 50 млн. киловатт, 4,4 тысячи газораспределительных станций, 46 региональных подземных газовых хранилищ общей емкостью свыше 120 млрд. кубометров газа и др. По сравнению с состоянием системы в начале 80-х годов новыми ее элементами стали пункты заправки газом автомобилей, переведенных на этот более экономичный вид топлива. В целом же две системы — нефте- и газопроводная — обеспечивают транспорт каждой третьей тонны грузов в стране!

Но, выделив три главных достижения нефтегазостроителей, я, естественно, не могу ни одно из них ставить на одну доску с обретенными работниками отрасли профессиональным и творческим потенциалом. Армия нефтегазостроителей, окрепшая в самых трудных испытаниях, — это бесценный «золотой фонд» нации, «золотой фонд» грядущей быстро развивающейся России. Ранее я более или менее полно охарактеризовал некоторых наиболее выдающихся рабочих-мастеров. А здесь я постараюсь хотя бы просто перечислить самых ярких представителей отдельных школ руководителей. Таких школ, больших и малых, в отрасли сложилось несколько десятков. Как правило, они формировались вокруг наиболее способных организаторов, выдающихся инженеров и/или волевых и энергичных производителей работ.

Газопромовское «происхождение» Миннефтегазостроя дает основание нефтегазостроителям по аналогии с русскими писателями, считавшими, что все они «вышли из гоголевской «Шинели», утверждать: «Все мы в той или иной степени ученики А. К. Кортунова». Вместе с Алексеем Кирилловичем в «академии его имени» преподавали крупные организаторы газопромышленной и нефтегазостроительной отраслей — М. В. Сидоренко, Ю. И. Боксерман, Н. Л. Вовченко, К. К. Смирнов, А. Н. Юрышев, С. А. Оруджев, А. И. Сорокин, В. С. Диньков, а из числа «первых» учеников выделялись: А. В. Александров, Д. П. Бабенко, Р. И. Вяхирев, Г. И. Гарпищенко, А. Г. Гудзь, С. С. Каширов, А. М. Колотилин, Р. Д. Моргулов, А. Д. Седых, В. И. Халатин, В. С. Черномырдин...

Широкую известность получила «уфимская школа» Николая Алексеевича Воробьева и Аваля Ходжаевича Сумарчина. Но если Сумарчин действительно обладал всем набором качеств «типического» главы школы: сильная воля, инженерная сметка и

организаторские способности, то тихий, скромный и стеснительный Николай Алексеевич Воробьев с первого взгляда на главу школы «не тянул». Случайный человек и представить себе не мог, какой крупный инженер и организатор скрывается под внешней неприметностью Воробьева и какое воздействие на подчиненных производят высочайший профессионализм, принципиальность и личное обаяние этого человека. Николай Алексеевич не отдавал команд, но любая его просьба выполнялась с удвоенной и даже утроенной энергией. Среди лучших выпускников школы Воробьева — Сумарчина были будущие крупные организаторы трубопроводного строительства: Б. Ф. Бобрик, Ф. М. Доброскок, Н. И. Кизуб, А. С. Коротков, Л. Н. Куликов, Н. И. Курбатов, Е. А. Лаврентьев, В. Я. Лоренц, А. С. Максимов, В. М. Степанов, Р. М. Шакиров и др.

Школу Главтюменьнефтегазстроя во главе с последовательно сменявшимися друг друга на посту начальника главка А. С. Барсуковым, Е. А. Огородновым, В. П. Кураминим, М. В. Чижевским, Н. И. Наконечным и В. П. Малюгиным «с отличием» закончили А. И. Антипина, С. П. Афанасьев, Л. В. Бабинов, М. А. Васильев, А. Н. Гурьев, С. В. Зверев, В. Е. Лапшин, супруги Николай Васильевич и Зоя Николаевна Муравьевы, А. Х. Мухаметзянов, Ю. Н. Пермикин, К. В. Пугачев, В. М. Самохина, В. Ф. Сергиенко, А. С. Фалалеев, В. Г. Чирсков.

В свою очередь школа Главтюменьнефтегазстроя подготовила кадры для Западно-Сибирской нефтегазостроительной «академии», а в ее становлении и развитии приняли деятельное участие специалисты, к выдвижению которых я был в той или иной степени причастен в силу своего особого положения в развитии Западно-Сибирского региона. Подлинными «академиками» нефтегазового строительства стали А. Я. Беккер, чья профессиональная карьера искусственно тормозилась из-за его немецкого происхождения, М. В. Чижевский, ставший сначала заместителем министра, а затем и моим заместителем на посту председателя Госстроя, И. И. Мазур — будущий заместитель министра, И. П. Варшавский, А. А. Герд, Р. И. Кацен, А. Ф. Кель, Н. И. Курбатов, В. П. Курамин, Н. И. Наконечный, Г. И. Пикман, А. С. Фалалеев, В. Д. Чернышов, В. Г. Чирсков, В. В. Шабанов, И. А. Шаповалов и др.

Характерно, что после «выпуска» один из «академиков» Иван Иванович Мазур возглавил самую молодую «центрально-московскую» школу, которая по праву стала носить название «инновационной» из-за ориентации ее нового «директора» на технологические, технические, организационные и экономические нововведения. А ее основоположниками и продолжателями стали блестящие организаторы нефтегазового строительства: Р. Г. Аванесов, П. А. Ансов, М. К. Артемов, А. И. Бернштейн, С. И. Гинзбург, В. И. Еремеев, А. М. Михайличенко, В. З. и Л. В. Михельсоны, О. М. Сагитов, Г. Д. Самойлович, Л. П. Сер-

геев, Г. А. Тюрин, А. И. Харламов, В. М. Юшенков, В. С. Юшин, С. В. Щенков...

Но вот грянула «рыночная» проверка усвоенных знаний, и, к сожалению, не все бывшие «отличники» сумели ее выдержать. Так, последним руководителям нефтегазового строительства В. Г. Чирскову и Г. И. Шмалю не удалось уберечь отрасль от развала. И совсем иначе действовали другие организаторы газовой промышленности и нефтегазового строительства: усилиями В. С. Черномырдина и Р. И. Вяхирева правопреемник Мингазпрома — РАО «Газпром» — остается одной из основных движущих сил экономического развития России, В. П. Малюгин, А. М. Михальченко, Л. В. Михельсон и В. С. Старченко успешно ведут свои акционерные нефтегазостроительные «корабли» по крутым «рыночным» волнам, а А. Я. Беккер, постепенно собрав вокруг себя многих классных специалистов Миннефтегазстроя, не без успеха воссоздает отраслевой центр в новых рыночных условиях — АО «Стройтрансгаз».

Лично я прошел выучку не только у Петрова, Соколова и управляющего трестом «Башнефтепромстрой» Волкова, но и в «кортуновской академии» организаторов газовой промышленности и нефтегазового строительства. И, повторяюсь, считаю приведенные обстоятельства большой честью для себя. До сих пор...

VI. ЧЛЕН ПРАВИТЕЛЬСТВА

1

В начале апреля 1983 г., вечером, меня неожиданно вызвал «на ковер» куратор министерства, секретарь ЦК КПСС Владимир Иванович Долгих. Оказалось, что он не один: в разговоре принял участие коллега Владимира Ивановича — Николай Иванович Рыжков, ведавший общеэкономическими вопросами...

Рыжков по праву считался «выдвиженцем Андропова». Собственно, в Москву Николай Иванович попал без участия Юрия Владимировича. Директора прославленного Уральского завода тяжелого машиностроения им. С. Орджоникидзе едва ли ни силком «вытащили» из Свердловска руководители отрасли. Он больше года жил в гостинице, порываясь с должности зам. министра вернуться к «живому делу» — руководителя родного завода. Но «Москва слезам не верит», и Рыжкова не вернули на завод, а выдвинули в первые заместители председателя Госплана... Отсутствие карьеристских устремлений в характере Рыжкова и удивительная добросовестность в выполнении порученного ему дела явно выделяли его из среды прожженных карьеристов брежневской эпохи... От пронизательного Андропова подобная «белая ворона» укрыться не могла, и, уже по инициативе Юрия Владимировича, Рыжкова назначили секре-

тарем ЦК — зав. отделом экономики...

...Так вот, Владимир Иванович предложил мне доложить о перспективах развития отрасли, что я и исполнил, сделав, исходя из присутствия «главного партийного экономиста», упор на мероприятиях по совершенствованию хозяйственного механизма в нефтегазовом строительстве. Было задано много уточняющих вопросов, ответы на которые заняли больше часа... И, наконец, Долгих изрек: «Не будем больше играть в прятки, нам поручено провести с тобой беседу и предложить пост председателя Госкомтруда...» Несказанно удивившись такому обороту разговора, я полтора часа отнекивался всеми доступными мне способами и согласился лишь на то, что «подумаю до утра»...

Несмотря на 11 часов вечера, министр был на месте, и едва я вошел в свой кабинет, он попросил меня зайти. Сейчас я уверен, что такой опытный партийный аппаратчик как Борис Евдокимович Щербина был с самого начала в курсе сделанного мне предложения. А тогда искренне поверил в разыгранную передо мной сцену несказанного удивления с многословными рассуждениями и комментариями по поводу моего «выдвижения»... Воистину: век живи — век учишься!

Утром я позвонил Владимиру Ивановичу Долгих и наотрез отказался. В ответ последовало: «Приезжай немедленно!» Приехал и... впервые за долгие годы совместной работы с Владимиром Ивановичем вынужден был около часа дожидаться в приемной. «За что боролись — на то и напоролись!» — подумалось мне. Все оказалось гораздо проще: Долгих ждал Рыжкова, и, как только тот стремительно прошел через приемную, поздоровавшись со мной на ходу, меня сразу вызвали и начали вдвоем «выполнять поручение руководства»... Через два часа «спаренных» убеждений меня в том, что я со своим опытом производственной, организационной и управленческой деятельности именно тот человек, который нужен для руководства Госкомтрудом, моя убежденность в правильности отказа сильно поколебалась... Положение «двух медведей в одной берлоге», сложившееся у нас с Борисом Евдокимовичем, меня не устраивало... «Подсигивать» министра, как, впрочем, и любого другого своего начальника, — не в моих правилах. Двадцать пять лет жизни прошло в отрасли, именно в ней мои ближайшие друзья и соратники... Но ведь через три года — на пенсию, и тогда я смогу вернуться в один из отраслевых научно-исследовательских институтов, где займусь, наконец, чисто творческой деятельностью, не связанной с «руководящей» нервотрепкой... Подумал-подумал, да и дал согласие обоим Ивановичам... После «спаренного же» вздоха облегчения, громко отозвавшегося в руководящем кабинете, Рыжков позвонил «шефу», и мы вдвоем легкой труппой последовали в аппараты Генерального секретаря ЦК КПСС.

Юрий Владимирович Андропов встретил нас весьма приветливо: вышел из-за стола, прошел навстречу, дружески пожал

руки и усадил напротив себя за общий стол заседаний... После обязательных в данном случае общих слов о достигнутой договоренности я не удержался и высказал одно из своих сомнений: «Я, Юрий Владимирович, человек прямой, горячий и резкий при малейшей попытке давления на себя, а на должности руководителя общеэкономического комитета нужен скорее дипломат, способной обходить острые углы, чем человек, упорный в отстаивании своих убеждений...» В ответ Юрий Владимирович рассмеялся: «Ошибетесь — поправим, будете правы в отстаивании убеждений — поддержим...» И продолжил: «Мы людям Вашего склада отдаем предпочтение... К сожалению, партийный и правительственный аппараты засорены всякого рода «дипломатами» и неискренними и равнодушными людьми...»

Заслуживают внимания и некоторые другие мысли, высказанные Юрием Владимировичем в ходе столь знаменательной для меня беседы.

«...При радикальной смене методов хозяйствования проще из производственника сделать современного экономиста, чем из экономиста старой подготовки...» «...Мы имеем весьма слабые и поверхностные представления об обществе, в котором живем. И, в частности, об экономических законах развития общества. Виной этому, безусловно, является отсталость как экономических, так и общественных наук в целом. В течение нескольких десятилетий им, по-существу, не давали развиваться, и, естественно, в них преобладали догматизм и начетничество...» «К управлению страной следует подбирать людей инициативных, от которых можно ожидать серьезных новых предложений и энергичных действий... ..Если кто-то неинициативно и неэнергично работает, это невозможно исправить. Надо менять людей. Уходит время. А время не ждет...» «Ускорение производительности труда является основой при решении всех социальных и экономических задач... Высокой производительности не достигнешь без ускорения научно-технического прогресса... Необходимо создать такой хозяйственный механизм, который позволял бы стимулировать научно-технический прогресс и ускорять внедрение его достижений в народное хозяйство...»

В тот же день меня принял председатель совета министров Николай Александрович Тихонов... С ним я познакомился несколько лет назад, сразу после его назначения на высшую правительственную должность, неоднократно замещая министра на заседаниях совета министров... Чисто внешне он представлял из себя невысокого, как бы подсушенного человека с колючим взглядом и вечно недовольным скрипучим голосом... В 1981 г. у нас с ним произошла неприятная стычка... В районе Нижневартовска строители министерства с большим трудом ликвидировали отставание в сооружении перехода через Обь... Должны были проводить испытания, а температура упала до 50 градусов мороза. Все попытки испытания перехода водой закончились неудачей, так как мешала нависшая опасность

крупной аварии — разрыва труб по всей длине из-за размораживания... Единственным техническим решением в создавшихся условиях было испытание нефтью... Единственное, но рискованное — в случае порыва грозило загрязнение Оби нефтью. Слетав в Нижневартовск и подготовив рискованные испытания, я вернулся в Москву и стал соизмерять степени риска: неввод перехода — потеря объемов транспорта нефти — 8—10 тыс. тонн в сутки, порыв — увольнение... Решил рискнуть, и дал правительственную телеграмму о проведении испытаний под мою личную ответственность. Докладываю об этом на топливной комиссии под председательством Н. А. Тихонова. Только успел сказать о телеграмме, как председатель проскрипел: «Не прячьтесь за наши спины! Не пытайтесь свалить ответственность на нас!» А дальше проскрежетала нецензурная брань... Отвечаю: «Не понимаю Ваших претензий! Я принял решение рисковать и просто ставлю об этом в известность!» Тихонов молчит. Молчат и члены комиссии. Тогда спрашиваю: «Прикажете отменить?» «Нет!!!» — скрипит и скрежещет еще пуще... Опять все молчат... «Докладываю, — еле сдерживаясь, говорю я, — испытания прошли успешно!» — «???»

Естественно, разговор с Тихоновым у нас не складывался. Но, надо сказать, Николай Александрович очень оживился, узнав от меня о беседе с Андроповым. Даже скрипучий голос стал напоминать журчание ручья...

Вообще в правительстве Тихонова недолго любили как из-за неприятных личных качеств (безинициативность, лживость к «сильным мира сего», грубость в отношениях с подчиненными и т. д.), так и в результате невольного и невыгодного для него сравнения со своим предшественником — Алексеем Николаевичем Косыгиным. Но как, скажите, относиться к человеку, который, будучи доктором технических наук, с упоением «вспоминал» о том, что выпускник политехникума Леонид Ильич Брежнев подсказал ему сложное техническое решение по ускорению проката металла?

На следующий день меня пригласили на заседание политбюро. Заседания тогда проходили каждую неделю, в четверг, в 11 часов. По заведенному порядку кадровые вопросы всегда рассматривались в самом начале. Сначала кто-нибудь из высших руководителей страны представлял уже согласованную кандидатуру на соответствующую номенклатурную должность. Затем задавали формальные вопросы, делали вид, что слушают несколько путанные от волнения кандидата ответы и, естественно, единогласно утверждали соискателя в искомой должности. Мою кандидатуру рекомендовал Тихонов, и я, зная его способности к мимикрии, не очень удивился, услышав о себе: «квалифицированный специалист», «человек прогрессивных взглядов» и «наш единомышленник...» И, конечно же, все были «за»...

Руководству комитета новоиспеченного председателя представлял уже первый заместитель Тихонова — Иван Васильевич Архипов: «квалифицированный специалист», «человек прогрессивных взглядов», «наш единомышленник»... Между тем сам Иван Васильевич, кстати, очень толковый человек, относился к плееде «сталинских наркомов»: он ста первым заместителем наркома цветной металлургии еще в 1943 г. ...

Государственный комитет СССР по труду и социальным вопросам также никак нельзя отнести к «подаркам судьбы». Один из его основателей Лазарь Моисеевич Каганович наложил неизгладимый отпечаток на роль, функции, структуру и кадровый состав своего детища... «Всеобщий уравниватель», «все-союзный погоняла» и «перманентный запретитель» — вот самые мягкие образные выражения политики комитета... На посту председателя я сменил Владимира Григорьевича Ломоносова, профессионального партийного функционера, члена ЦК КПСС с семнадцатилетним стажем, некогда возглавлявшего Средне-Азиатское бюро ЦК КПСС, а затем служившего вторым, русским, секретарем ЦК КП Узбекистана... Столь узкая специализация не позволяла ему ни оперативно принимать решения по регулированию социально-трудовых отношений в стране, ни выработать собственную концепцию развития комитета, ни проводить самостоятельную кадровую политику в центральном аппарате управления и подведомственных организациях... Из-за склонности к чересчур длительным обсуждениям и последующим правкам комитетских документов, всегда связанным с зачитыванием их вслух и полностью в присутствии исполнителей и членов комитета, период руководства В. Г. Ломоносова у местных остряков получил название «ломоносовских чтений». А период истории комитета, предшествующий его приходу (и также по фамилии председателя), был наречен «волковскими бдениями» за политику охранения комитетской деятельности от каких-либо нововведений... Если поупражняться в «местном» остроумии, то, пожалуй, мое недолгое председательство можно было бы обозначить как «баталинские радения»...

При назначении передо мной была недвусмысленно поставлена задача перевода деятельности комитета в новое качество. С учетом функций Госкомтруда это означало прежде всего ориентацию социально-трудовых отношений на повышение производительности общественного труда. Иными словами, от меня требовалось решить задачу развития в организационной структуре, напроць лишенной внутреннего механизма развития. Естественно, с создания последнего и следовало начинать. Но от осознания первоочередной целевой установки до ее реализации — «дистанция огромного размера». Основные трудности в те годы были в «связанности рук» первых руководителей при подборе и расстановке руководящих кадров... Большинство руководителей занимали номенклатурные ниши при обязательном

согласовании их кандидатур в партийных органах, а «подача», скажем, председателя комитета — это совсем не то же самое, что подача Генерального секретаря ЦК КПСС... Но какой может быть толк в новых структурах управления и штатных расписаниях, когда ты не имеешь возможности подобрать нужных специалистов для решения изменившихся задач? В известном сталинском лозунге «Кадры решают все!», безусловно, была и есть своя «сермяжная правда!» А ведь в Госкомтруде СССР, перед которым никто и никогда до моего назначения не ставил развивающих задач, естественно, и кадровый состав подобрался соответствующий. Поскольку в течение десятилетий от комитета не требовалось никаких инициатив или новаций, постольку и в требованиях к его работникам преобладали исполнительность и аккуратность. «Умеренные» и «аккуратные» работники годами «высжижали» высвобождавшееся по старости или при летальном исходе руководящее место — вплоть до привилегированного «пайкового» кресла... Оклады в союзном комитете были довольно высокими, работа относительно спокойной, люди свыкались с необременительными служебными обязанностями, «обрастали» нужными связями внутри аппарата и с аппаратами соответствующих министерств и ведомств... Казалось, никакого развития в мрачных стенах на площади Восстания быть не может...

Мой приход не мог не взорвать и действительно взорвал обстановку умиротворяющего и завораживающего или, точнее, навевающего сны покоя... С большим трудом и не без помощи Рыжкова и других сотрудников экономического отдела ЦК КПСС (Апарин, Белик, Пашков, Простяков) из руководства комитетом удалось «убрать» наиболее одиозных личностей, включая одного из моих заместителей, приложившего руку к гибели едва ли не самого выдающегося организатора народного хозяйства страны, академика Н. А. Вознесенского... Стали искать и нашли способных и инициативных специалистов в отраслевых министерствах и ведомствах, на крупнейших предприятиях страны и в ведущих научно-исследовательских организациях по социально-трудовой проблематике... Ввели практику выдвижения на ответственные должности молодых и грамотных специалистов, только пришедших в центральный аппарат и не успевших обюрокротиться и заразиться бациллой госкомтрудовского равнодушия... И мало-помалу механизм развития начал формироваться...

Организационная реконструкция Госкомтруда осуществлялась в весьма специфических условиях, когда к традиционной «рутинной» работе все время дополнялось участие в проведении «андроповских» мероприятий по кардинальному преобра-

зованию экономики и общества. Собственно говоря, вплоть до 1987 г. в стране проводилась политическая линия, направленная на эволюционное преобразование всех сфер общественной жизни путем последовательного устранения имеющихся недостатков. Эта линия была любимым детищем Юрия Владимировича...

«...Следует избегать крутых поворотов в истории, — часто подчеркивал он, — необходимо глубоко осмыслить проблему, а затем действовать, и действовать решительно, но без грубой ломки общественных устоев...»

Общее направление андроповской политики — повышение эффективности производства и рост производительности общественного труда, а в числе мероприятий, обеспечивающих движение в указанном направлении предусматривались: ориентация хозяйственного механизма страны на ускорение научно-технического прогресса; расширение прав социалистических государственных производственных предприятий и развитие органов самоуправления в трудовых коллективах; стимулирование трудовых коллективов и отдельных работников главным образом за конечные результаты деятельности предприятий; развитие кооперации и арендных форм хозяйствования; укрепление договорной дисциплины в отношениях между всеми субъектами производственных отношений и др.

Между тем, начиная с прихода к власти М. С. Горбачева, в средствах массовой информации политический курс Ю. В. Андропова сводился исключительно к ужесточению дисциплины и наведению порядка...

Юрий Владимирович сознавал недостаточность этих и других аналогичных мероприятий по повышению эффективности общественного производства, а потому любил повторять, что «это — лишь первый шаг», что «необходима глубокая научная проработка концепции кардинального преобразования социалистического общества» и что «следует расширить масштабы экспериментальных поисков новых форм и методов хозяйствования»... В целом, как мне сейчас представляется, в перспективе его политика реформирования общества и экономики привела бы нашу страну на путь, близкий к избранному китайским руководством под патронажем Дэн Сяопина...

Между тем услужливые борзописцы и записные ораторы «перестроечного» периода старались свести задумки Ю. В. Андропова к, прямо скажем, довольно неуклюжей попытке навести элементарный порядок на производстве с помощью правоохранительных органов и администраций предприятий и организаций... Видимо, многим из интерпретаторов андроповского курса не сошло с рук проведение рабочего времени в ресторанах, кафе, барах, банях, магазинах, на рынках и т. д. Кстати, по данным выборочных исследований научных центров Госкомтруда, в трудовых коллективах отношение к прогульщикам и бездельникам, «пойманным с поличным», не совпадало с мнением пишущих и витийствующих...

Конечно, методы наведения порядка были сомнительными, но ведь и на самой Старой площади с современными методами руководства было туговато... Вспоминается один из первых секретариатов ЦК КПСС, на котором мне пришлось выступать... Вел его Михаил Сергеевич Горбачев, и было это через полтора месяца после моего назначения... Речь шла о политике в области организации заработной платы и нормирования... После довольно спокойного доклада одного из заместителей председателя совета министров подняли меня... Я еще не дошел до трибуны секретариата, как Горбачев в крайне резкой форме начал предъявлять претензии не только к деятельности комитета, но и лично ко мне... Встал на место и полчаса не мог открыть рта — Горбачев пошел вразнос: отчитывает, обвиняет, оскорбляет, оскорбляется... Наконец, умолк... Но только я успел сказать пару слов в ответ, как грязевой горбачевский поток хлынул с новой силой... И так продолжалось раз пять... В конце концов до Михаила Сергеевича, видимо, все-таки дошло, что претензии несколько не по адресу... Или, что скорее, кто-либо довел до него столь «глубокую» мысль... Он покраснел, как застенчивый ворюшка Альхен, и умолк... А я, резко ответив на его выпады в мой адрес, в течение трех минут доложил о подготовленном комитетом постановлении по обсуждаемому вопросу и о том, как проходит его обсуждение в ведущих трудовых коллективах страны... По окончании этого злополучного секретариата ко мне подошел Николай Иванович Рыжков и упрекнул меня (???) «в неправильном поведении» и «излишней резкости по отношению к секретарю и члену политбюро»... И вообще: оказалось, что дело не в Горбачеве и даже не во мне, а в традиционном методе «приручения» вновь назначенных членов правительства... Каждому «новичку» руководители ЦК КПСС сразу давали понять, кто не только на Старой площади, но и в стране подлинный «коллективный» Хозяин... Ах, уж эти «коллективные» Хозяин, Ум, Честь и Совесть эпохи...

В проведении своего внутривнутриполитического курса «коренник» Андропов выбрал в качестве «пристяжных» Николая Ивановича Рыжкова и Михаила Сергеевича Горбачева... Ни формально «второй человек в партии» — Константин Устинович Черненко, давно превратившийся в «развилину» и за всю свою партийно-государственную службу «ни в чем хорошем не обвинявшийся», ни председатель совета министров — Н. А. Тихонов, к тому времени к своей безинициативности добавивший крайне низкую работоспособность (он приезжал на службу не раньше 10 часов, а убывал с нее — не позднее 17 «ноль-ноль»), сколько-нибудь значительной роли в андроповских мероприятиях не играли...

Известная ограниченность Тихонова, сделавшегося преемником А. Н. Косыгина только по прихоти ближайшего окружения впавшего в маразм Л. И. Брежнева, и быстрое продвижение по служебной лестнице Н. И. Рыжкова не оставляли сомнений в грядущем «премьерстве» последнего. «Обкатка» Николая Ива-

новича в аппарате ЦК КПСС логично представлялась завершающим этапом становления главы правительства. Став секретарем ЦК — зав. экономическим отделом, Рыжков координировал деятельность всех общеэкономических ведомств по подготовке экономических реформ в стране. На многочисленных совещаниях под его председательством всегда царила спокойная рабочая обстановка, председатель никому не навязывал своего мнения, давал высказаться всем желающим, умел слушать оппонентов, основательно аргументировал окончательные решения... Отличало Рыжкова и умение выбирать экспертов (практиков и научных работников) и опираться на их заключения при решении самых сложных экономических проблем. В свое время, занимая должность первого заместителя председателя Госплана, Николай Иванович прекрасно взаимодействовал с аппаратом управления: «штаб» ведущего экономического ведомства страны быстро признал нового руководителя и выполнял его решения даже быстрее и четче, чем указания председателя комитета... В Центральном комитете положение Рыжкова было довольно сложным: в первое время он не был членом политбюро, определявшего политику партии и правительства, что обуславливало для него необходимость лавирования между высшими партийными бонзами, поисков компромиссов и отказа от многих здравых, но не получивших одобрения руководящего большинства, экономических мероприятий... Все же во многом за счет поддержки Рыжкова нам удалось провести в жизнь ряд предложений комитета, включая: установление плановых соотношений между темпами прироста производительности труда и заработной платы; переход к перманентному пересмотру тарифных ставок за счет собственных средств предприятий; узаконивание и организация широкого использования коллективных и, в частности, подрядных форм стимулирования труда; осуществление планомерных мероприятий по аттестации и рационализации рабочих мест; развитие низовых форм хозяйственного расчета и другие.

Вспоминаются два эпизода, в известной степени характеризующие стиль работы Рыжкова. Первый из них связан с подготовкой постановления ЦК КПСС по дальнейшему развитию Щекинского метода. Суть этого метода, получившего название по своему месторождению — Щекинский химкомбинат — довольно проста: предприятию разрешалось сокращать численность рабочих при сохранении планового размера фонда заработной платы... Понятно, что при таком подходе появлялась возможность за счет сокращения излишней численности рабочих повысить заработную плату действительно необходимой части рабочих коллективов. И в первые годы использования щекинского метода он действительно содействовал повышению эффективности. До тех пор, пока полностью не выбирались резервы сокращения численности рабочих, которые в химической промышленности колебались в пределах 10—15% от общей численности рабочих. Но в непрерывных химических производ-

ствах основную часть рабочих составляют операторы и рабочие, обслуживающие технологическое оборудование, поэтому при прочих равных условиях их сокращение неизбежно влекло за собой аварийные ситуации, а в предельном варианте — взрывы и массовые отравления. Для действительного развития химической промышленности требовались техническое перевооружение и реконструкция производств, обеспечивающие их сплошную автоматизацию, но как раз это направление повышения эффективности оставалось за пределами метода... Я сумел до Николая Ивановича позицию комитета, подкрепив ее необходимыми экономическими и инженерными расчетами, и, надо сказать, Рыжков, быстро сориентировавшись, не только поддержал нас, но и убедил руководство ЦК КПСС оказать поддержку более перспективным бригадным формам организации и стимулирования труда... Второй эпизод связан с обсуждением перспектив развития тарифной системы оплаты труда на комиссии по управлению во главе с Н. А. Тихоновым. В нее входили Горбачев (заместитель председателя), Лигачев, Романов, Рыжков и некоторые другие высокопоставленные партийные чиновники. Я высказался за то, чтобы предприятиям самим было предоставлено право повышать тарифные ставки за счет накопления собственных средств, а не принимать соответствующие решения на правительственном уровне и за счет «казны»... Наш вариант оставлял за правительством право устанавливать нижнюю границу тарифных ставок и, следовательно, функцию регулирования оплаты труда, давая эффективно работающим предприятиям возможность повышать уровень оплаты труда рабочим... Горбачев, имевший довольно смутное представление о существовании предложения Госкомтруда, высказался против, а Рыжков, хорошо знавший проблему и до этого поддерживавший нас, промолчал... Однако по истечении некоторого времени Николай Иванович помог «пробить» нашу идею в постановлении по совершенствованию тарифной системы оплаты труда...

В целом Рыжков, как нельзя лучше, подходил для проведения курса на эволюционное преобразование общества и экономики, проводимого Юрием Владимировичем Андроповым...

Ничего подобного о Горбачеве нельзя даже подумать... Мне представляется, что в личных отношениях между Андроповым и Горбачевым имела какая-то тайна, мешавшая Юрию Владимировичу увидеть своего «престяжного» в истинном свете: с его «необыкновенной легкостью в мыслях», невообразимым апломбом провинциального выскочки, склонностью к авантюрам, незнанием дела, беспринципностью, грубостью и косноязычной болтливостью... Я долго думал о феномене Горбачева и не мог понять его природу..., До тех пор, пока не вычитал у Льва Николаевича Толстого рассуждения о феномене глупости. Тот тоже никак не мог разобраться в неординарных поступках одного человека. И, наконец, понял: «Да, он просто глуп, сколь-

ко не рассуждай о причинах поступков этого человека, ничего путного не выходит. А прими в расчет его глупость, и все встанет на свои места...»

Возьмем, к примеру, борьбу с пьянством и алкоголизмом. Партийно-правительственная комиссия по борьбе с этим злом была создана еще при Андропове. Ее возглавлял тезка Горбачева — Михаил Сергеевич Соломенцев. По должности в нее угодил и я, знавший до определенных лет толк в русском застолье. Комиссия сделала упор на искоренение пьянства на производстве, расширение сети лечебных профилакториев, развитие физкультуры и спорта, повышение роли государства в организации досуга граждан, пропаганду здорового образа жизни и т. д. И в перспективе, конечно, при условии длительной и целенаправленной работы эти и другие аналогичные меры эволюционного характера должны были принести искомые результаты. Но пришел к власти Горбачев и приступил к революционным действиям: волевым путем снизил производство ликероводочных изделий, приносящих в казну до 40% поступлений; организовал вырубку бесценных виноградников; инсценировал проведение безалкогольных свадеб и инспирировал обстановку всеобщего доноительства под видом борьбы с пьянством и алкоголизмом...

Я в течение многих лет боролся за массовое распространение коллективных форм организации и стимулирования труда и, в частности, подрядных форм. Но, конечно, при этом исходил из необходимости их применения только там, где производство продукции носит коллективный характер... До Горбачева дошло, насколько такие формы могут быть эффективны... И что же? Вместо того, чтобы планомерно и целенаправленно использовать преимущества коллективных форм, а для освоения любой экономической новации требуется не меньше года, Генеральный секретарь дал команду осуществлять перевод на новые условия всех и вся с помесечной разрядкой! И рабочих-станочников, и таксистов, и операторов-аппаратчиков, и конструкторов, проектировщиков, научных работников, преподавателей, художников... Оказал-таки мне Михаил Сергеевич воистину «медвежью услугу»!

Но хуже другое: не закончив организацию распространения коллективных форм организации и стимулирования труда, Горбачев теми же методами и с тем же успехом «насаждал» аренду... Потом, не сознавая разницы между кооперацией и кооперативами, Михаил Сергеевич обратился в «главного кооператора страны». И уже в новом качестве, узнав о значительных заработках в кооперативах, бросился громить «спекулянтов и посредников»...

Слушая пустопорожнюю болтовню Михаила Сергеевича на съездах (сначала в качестве приглашенного), пленумах, секретариатах, совещаниях, я никак не мог понять выбора Андропова... Конечно, Юрий Владимирович был глуховат, во время

докладов умел «отключаться», а при личных встречах с начальством Горбачев умерял свое «говорение», но все же... И вот, где-то через год после назначения на должность председателя Госкомтруда, я был приглашен на четырехчасовую беседу с будущим генсеком. И попал... под личное обаяние Михаила Сергеевича... Умел он исценировать доверительную, «живую» беседу, был вежлив, весело шутил, интересно рассказывал о своей молодости, внимательно слушал, избегал неправильного произношения малознакомых слов... Он действительно наделен огромным обаянием, но ведь и гоголевский Хлестаков обладает тем же весьма ценным качеством... А главное: хлестаковское самозванство совершенно безобидно...

Конечно, не только Горбачев с Рыжковым проводили экономический курс партии и правительства. Мне приходилось взаимодействовать с самыми различными представителями «старой» и «новой» волн, занимавшими высшие номенклатурные должности...

Вспоминается, например, заинтересованный разговор на секретариате ЦК КПСС о перспективах кооперации... Вел секретариат Андропов... Он и Константин Викторович Русаков высказались за самое широкое развитие потребительской и промысловой кооперации, что мне, знавшему деревенскую жизнь не понаслышке, было достаточно близким. А вот предложение о создании кооперативов в промышленности поддержки не получило: исходя из опыта Венгрии, где создание кооперативов осуществлялось без каких-либо ограничений, резонно опасались, что это вызовет отток с государственных предприятий наиболее квалифицированных работников и разворовывание выделяемых государственному сектору ресурсов... Как в воду глядели...

На совещании у секретаря ЦК Ивана Васильевича Капитанова, на котором присутствовали Зимянин, Рыжков, Лигачев и др., обсуждался вопрос о развитии сферы услуг. Напомню: в начале 30-х годов в США и других развитых странах в сфере услуг было занято свыше 50% трудоспособного населения, а у нас — в десять с лишним раз меньше. Я выступил с предложением осуществить массовый перевод организаций сферы услуг (прачечные, парикмахерские, ремонтные мастерские и т. п.) на подряд и, что еще лучше, начать сдавать их в аренду соответствующим трудовым коллективам... В этом составе и в 1983 г. меня, естественно, «зашикали»... А зря...

Как-то пришлось поспорить с Егором Кузьмичом Лигачевым по вопросам организации социалистического соревнования. Я выступил против сложившейся практики, при которой за победу в социалистическом соревновании между бригадами морально и материально стимулировали главным образом бригадиров: им и звезды героев, и ордена, и автомобили, и квартиры вне всякой очереди, и бесплатные путевки в санатории... Я считал и считаю, что за общие результаты и стимулировать надо одинаково... Егор Кузьмич долго доказывал мне обратное... Но

еще хуже отнесся Лигачев к моей идее прекратить во многом формальное соревнование между союзными республиками, областями, краями и автономными образованиями. На мой взгляд, соревноваться между собой могут только устойчивые социальные группы, спаянные единой целью — трудовые коллективы предприятий в целом и их низовые звенья — коллективы цехов, участков, бригад, звеньев... А соревнование между областями — это соревнование между первыми секретарями обкомов, никакого отношения к побуждению активности трудящихся в повышении эффективности производства не имеющее... «Я сам много лет был секретарем обкома и знаю, насколько соревнование между областями эффективно!» — воскликнул Егор Кузьмич... — «Конечно, эффективно, — сказал я, — для Вас...»

Встречались хамы и грубияны и похледе Горбачева. Таким был, например, Василий Федорович Гарбузов, министр финансов с 1960 г. При обсуждении реформы школьного образования я, будучи убежденным сторонником повышения социального статуса учителей, докладывал наши предложения о необходимости повышения заботной платы учителям на 30—40% и предоставления им целого ряда льгот... И, вдруг, Гарбузов, до этого мирно дремавший в уютном кресле, кричит: «Вам, молодой человек, самому учиться надо, вы чужь предлагаете!» И добавил что-то о моей матери... Я вскипел: «Да, учиться мне действительно надо. Надеюсь, что и от Вас что-нибудь позаймствую. Да, видно, зря: «седина, не избавив Вас от уличной привычки к грубости и матерщине, не добавила ума...» Председательствовавший на совещании Гейдар Алиевич Алиев, сделав замечание Гарбузову, начал меня успокаивать... А денег на улучшение стимулирования нелегкого труда учителей «выученный» ими Гарбузов так и не выделил...

Хамство и грубость Гарбузова объяснились не только личностью их носителя, но и его особым положением в правительстве: он принимал решения о размерах «валюты», выделяемой на загранпоездки всем без исключения жителям СССР, в его ведомстве оценивались драгоценности, изъятые у осужденных при конфискации имущества, Василий Федорович лично обслуживал генсеков и членов их семей... Незаменимый человек! Кстати, в подражание своему долголетнему «шефу» Л. И. Брежневу, который, как известно, коллекционировал зарубежные автомобили, Гарбузов собрал уникальную коллекцию импортных костюмов... У него их было, пожалуй, ненамного меньше, чем платьев у императрицы Елизаветы I...

По иронии судьбы, с подготовкой школьной реформы связана и курьезная кампания по повышению авторитета Константина Устиновича Черненко. Его назначили ответственным за школьную реформу, и средства массовой информации «на полном серьезе» постоянно напоминали о ведущей роли этого малограмотного и дряхлого человека... Между тем на совещаниях по

развитию среднего образования он либо отсутствовал, либо дремал, либо молчал с отсутствующим взглядом... И ему-то и была уготована роль преемника Андропова... Воистину: неисповедимы пути твои, Господи!

3

Понятно, что формирование механизма развития в любой организационной структуре неразрывно связано с разработкой перспектив развития самой структуры. Весной 1984 г. на заседании комитета Госкомтруда впервые за всю историю существования союзного органа по труду и социальным вопросам был заслушан и одобрен проект создания АСУ — «Труд». Головной научной организации по проблеме — Всесоюзному научно-методическому центру по труду — удалось сформировать научно-обоснованную концепцию развития органов по труду, конкретизировать имеющиеся и обосновать дополнительные функции комитета, определить перечень задач, решаемых при реализации каждой из функций; разработать методическое, математическое и программное обеспечение для их решения, обосновать структуру автоматизированной системы управления и создать системное описание процессов управления; разработать способы организации единого и локальных банков информации и их взаимодействия между собой; сделать технико-экономическое обоснование технического обеспечения программы, разработать методику определения эффективности АСУ — «Труд» и т. д.

Можно было бы долго рассказывать об оригинальности постановки и подлинной красоте решения целого ряда задач. Например, задач по формированию бюджета социального времени, по балансированию трудовых ресурсов не в человеко-единицах, как это делалось в то время в Госплане, а в разрезе профессий, лет образования, поло-возрастных групп и т. д., или по разработке программ социального развития страны... Но здесь имеет смысл остановиться только на подсистеме, очень близкой по содержанию японской подсистеме «Регистр населения». Речь идет о подсистеме контроля за каждым жителем страны от рождения до смерти, на основании которой в нашей стране можно было бы отказаться от таких рудиментов прошлого как институт «прописки», трудовые книжки, которые, как известно, впервые введены Наполеоном I в начале XIX века и от которых отказались во всех развитых странах, и институт военных комиссариатов, существующий только в нашей стране...

И самое любопытное: для задействования первой очереди системы АСУ — «Труд» требовались смехотворная даже по тем временам сумма — 120 млн. рублей и всего один год. Если принять во внимание разрешающую способность системы и тот факт, что на создание общегосударственной системы управления (ОГАС) были истрачены многие десятки миллиардов руб-

лей и сотни миллионов человеко-лет, то наш проект, окупавшийся за полтора года, следует отнести к самым эффективным. Но, видимо, Гарбузову для пополнения и содержания своей коллекции костюмов требовалась сопоставимая сумма, и комитету, как и учителям, в выделении средств было отказано... И надо было видеть огорчение главного конструктора АСУ — «Труд», который вслед за мной перешел в систему Госкомтруда из Миннефтегазстроя, когда я был вынужден прервать его попытки убедить меня в эффективности его детища словами: «Пойми, дорогой, сегодня у меня совсем другие возможности»... Парадоксально, но факт: член союзного правительства не имел ни малейших шансов добиться того, что было вполне «по зубам» заместителю министра одного из отраслевых строительных министерств...

Конечно, труды «системщиков» не пропали все: работники ведущего Сводного отдела комитета использовали соответствующие наработки при совершенствовании структуры управления Госкомтруда, подготовке предложений по изменению функций органов по труду и предложений по совершенствованию методики планирования народного хозяйства... С приходом же к руководству комитетом В. И. Щербакова прямые заимствования из научной работы 1984 г. стали очевидными... А компьютеризация уже российского федерального органа по труду не завершена до настоящего времени...

4

Лишившись, по не зависящим от комитета причинам, возможности использовать очевидные преимущества автоматизированной системы управления, я продолжил работу по повышению эффективности деятельности центрального аппарата. К этому времени в нее включились и приглашенные или выдвинутые мной специалисты. Так, начальником отдела оплаты труда и членом комитета стал Владимир Иванович Щербаков, приглашенный с должности зам. генерального директора по экономике КАМАЗа. Кстати, с его назначением связана весьма характерная для тех лет «кадровая история». Встретившись и побеседовав с ним, я составил, как потом подтвердилось, справедливое мнение о нем: квалифицированный, разумный и широко мыслящий человек... Естественно, пригласил его на работу в комитет. А по заведенной не мной традиции я должен был переговорить с министром автомобильной промышленности и узнать его мнение. Позвонил Виктору Федоровичу Полякову и, не называя причины, попросил дать оценку Щербакову. «Толковый человек и грамотный специалист», — отчеканил Поляков. Тогда я назвал причину своего интереса... «Подожди, — сказал Виктор Федорович, — я подумаю и перезвоню...» До вечера

следующего дня звонка не было... Звоню сам и получаю иную характеристику: «Юрий Петрович, откажись от своей затеи. Ты с ним горя не оберешься, на КАМАЗе им очень недовольны...» Только с помощью зав. отделом машиностроения А. В. Вольского удалось «выщарапать» «бедоносного» работника... После моего ухода В. И. Щербаков успешно трудился в отделе управления совета министров, в должности председателя Госкомтруда и, наконец, в качестве первого заместителя председателя совета министров... Из Главмособлстроа в аппарат комитета был приглашен Валерий Федорович Колосов, способный и инициативный организатор труда, который параллельно с сотрудниками Миннефтегазостроя успешно работал над методическим обеспечением подрядных форм организации и стимулирования труда... До безвременной кончины в 1996 г. он трудился в качестве первого заместителя министра труда Российской Федерации... Прошли «баталинскую школу» в должностях моих помощников — Сергей Владиславович Кугушев и Геннадий Георгиевич Меликьян. Сегодня первый из них — крупный менеджер и бизнесмен, а второй — российский министр труда и социального развития... Я был сопричастен и к судьбе Григория Алексеича Явлинского, работавшего тогда заведующим сектором института НИИ труда. В этом институте я проводил ряд совещаний, и на них Григорий Алексеевич выделялся живостью рассуждений. И когда, по моей просьбе, в сводный отдел потребовался молодой инициативный зам. начальника отдела в числе нескольких кандидатов оказался и Г. А. Явлинский. Полагаясь на свое впечатление, я остановился на его кандидатуре и оказался прав. Сегодня Григорий Алексеевич — депутат Государственной думы, руководитель общественного движения и один из претендентов на пост президента страны... Были, конечно, и другие «приглашенные» и «выдвиженцы», по большей части их судьбы также сложились довольно удачно, но, думаю, и приведенных примеров достаточно для того, чтобы получить представление об уровне кадровой работы в период «баталинских радений»...

Одновременно с укреплением кадрового состава центрального аппарата я начал усиленно практиковать командирование руководителей комитета, начальников отделов и ведущих специалистов непосредственно в трудовые коллективы страны. До этого командировки, как правило, ограничивались уровнем функционально подчиненных Госкомтруду ведомств по труду союзных республик или, в лучшем случае, отделов по труду областей, краев и автономных образований... Такая «обучающая система», хорошо зарекомендовавшая себя еще в Главтюменьнефтегазстрое, не подвела и в Госкомтруде...

По вполне понятным причинам, в новой структуре примером в более тесном сотрудничестве с трудовыми коллективами должен был послужить сам первый руководитель. Запомнился, например, заинтересованный разговор с бригадирами объединения

«АвтоЗИЛ», состоявшийся вскоре после моего назначения председателем комитета... Речь шла о непристижности работ на главном конвейере: на определенном уровне разделения и интенсификации труда фордовский конвейер терял свои преимущества за счет обеднения содержания труда, придания труду чисто механического характера и, как следствие, большой психической утомляемости рабочих-сборщиков. Результат — высокая текучесть среди сборщиков и перманентный недостаток рабочих на конвейере. Дефицит перекрывался весьма своеобразно: на сборку привлекали военнотружеников срочной службы, студентов, алкоголиков, находящихся на излечении, «лимитчиков», «условно освобожденных» и т. д. Бригады ратовали за снятие ограничения на труд пенсионеров, так как многие из коренных «автозильцев» хотели бы продолжить работу на конвейере родного завода (объединения), но не могли «из-за дурацкого запрета государства...» «Дурацкий запрет» остался в силе из-за мнимого гуманизма моих прямых начальников, лишавшего всех желающих возможности заработать честным трудом больше, чем они, «начальники», допускали... Но, конечно же, надо было искать и более кардинальные пути борьбы с издержками конвейеризации: автоматизация производства и внедрение системы рациональной ротации рабочих кадров. Соответствующая работа с успехом проводилась на АвтоВАЗе, который, по моей инициативе, стал базовым предприятием Госкомтруда и чей опыт усиленно пропагандировался и комитетом, и его научным центром... В г. Иваново мне довелось избавиться от двух мифических представлений: о заниженности норм производительности труда у ткачих и о выдающемся организаторе станкостроительного производства В. П. Кабаидзе... В первом случае, во многом благодаря потугам «кабинетных» нормировщиков труда, ссылавшихся на рекорды отдельных ткачих, звеньев и бригад, усиленно педалировалась мысль о заниженности норм выработки во всей текстильной промышленности... А дело было в исключительных способностях отдельных работниц и «тепличных условиях», созданных некоторым коллективом руководителями предприятий, естественно, для повышения собственного престижа... А во втором — имел место феномен невыдержки испытания «медными трубами». Владимиру Павловичу Кабаидзе, директору Ивановского станкостроительного объединения, удалось организовать производство станков нового уровня — с числовым программным управлением — главным образом за счет умелого использования творческой молодежи. Специально для недавних выпускников вузов, обладавших большими конструкторскими способностями, с помощью отдела машиностроения ЦК КПСС и Госкомтруда был создан институт целевых руководителей — главных конструкторов станка — с должностными окладами на уровне заведующих лабораториями научных институтов первой категории, имеющих ученые степени. Новых целевых руководителей наделили правами

главного инженера объединения в части руководства всем циклом создания станка — от конструирования до контроля за соблюдением технологии производства, «под них» задействовали оригинальную систему морального и материального стимулирования достижения цели... В результате продукция объединения «подтянулась» до уровня среднеевропейских стандартов, а в адрес Кабаидзе заиграли «медные трубы». Он стал штатным оратором на партийных и общественных форумах, требуя расширения прав руководителей предприятий и резко критикуя «родное» министерство и «ненавистную» административно-командную систему в целом. Под «звук медных труб» Владимир Павлович «выбил» для себя льготы по сооружению филиала объединения в г. Орехово-Зуево. «Выбил», но, как оказалось, не был готов к тому, чтобы освоить дополнительные мощности. Что не говори, испытание «медными трубами» — не для слабых...

Особое место в работе с трудовыми коллективами заняла продолжительная командировка на Украину: Киев, Донецк, Запорожье, Днепропетровск... В Донбассе напросился на шахту с наиболее тяжелыми условиями труда. И вот я уже на шахте Скачинского: глубина свыше 1200 метров, температура угольного пласта около 30 градусов тепла, духота, загазованность и проходчики... в набедренных повязках и под толстым слоем угольно-потного лака... В ходе обсуждения положения дел с шестьюдесятью бригадами со всего Донбасса выяснилось, что, наряду с объективными причинами (переход к разработке пластов малой мощности, отставание в развитии угольного машиностроения, недостаточные уровни автоматизации и механизации работ), повышению эффективности препятствуют и субъективные факторы: недостаточный учет тяжелых условий труда в коэффициентах к тарифным ставкам и противоречия в правах и уровне оплаты труда между рабочими бригад и мастерами, при которых мастер являлся как бы заложником бригад, отвечая перед законом за соблюдение правил техники безопасности и не имея при этом ни прав, ни стимулов. К счастью, устранение субъективных причин было в моей власти: после необходимой проработки коэффициенты были повышены, а на шахтах организован новый институт мастеров-бригадиров... А в Запорожье, на производстве электротрансформаторов, комплексная бригада Петра Петровича Кулябы сумела в полной мере задействовать преимущества бригадной формы организации и стимулирования труда. При сборке корпусов трансформаторов рабочие основной бригады взяли на себя дополнительные функции крановщиков, стропальщиков, комплектовщиков, уборщиц, а бригадир-техник по специальности — совместил свои обязанности с обязанностями двух мастеров... За два года был обеспечен рост производительности труда на 25%, а заработной платы — на 18 процентов. До этого соответствующие показатели были в 2,5 раза ниже. Его коллега — мастер-бригадир Степаненко Анатолий Ефи-

мович сумел сократить численность рабочих с 80 до 37 человек и высвободить трех инженерно-технических работников. В Днепропетровске, этой своеобразной «кузнице руководителей Украины и СССР» (оттуда «вышли» Брежнев, Кириленко, Щербинский, Кучма и т. д.), был «высмотрен» чрезвычайно эффективный опыт аттестации и рационализации рабочих мест. На Днепропетровском комбайновом заводе к моему приезду начала складываться целостная система соответствующих мероприятий, которая после доработки силами НИИтруда и ВНИЦентра Госкомтруда стала распространяться по всей стране... Но даже в опытном варианте днепропетровские комбайностроители достигли выдающихся результатов: за три года удалось сократить 600 рабочих мест, включая 123 места, связанных с тяжелым физическим трудом, повысить производительность труда на 28 процентов, снизить себестоимость продукции на семь и повысить фондоотдачу на 12 процентов. Одновременно удалось высвободить до трех тысяч квадратных метров производственных площадей, реализовать ненужного оборудования на сотни тысяч долларов США и создать комбайн для уборки сахарной свеклы, не уступающий лучшим зарубежным образцам.

Любопытно, что во время поездки по Украине мне довелось познакомиться и с проявлениями «местного патриотизма». По должности, я перед отъездом должен был ознакомить с результатами командировки руководство республики. И, действительно, с председателем совета министров Александром Павловичем Ляшко получилась содержательная и заинтересованная беседа. А вот второй секретарь ЦК Украины А. А. Титаренко начал с того, что «они сами с усами» и ничего нового от меня, да и вообще от центрального правительства не ждут... Пришлось «отклеивать» от себя неожиданно навешенный «верблюжий ярлык», рассказывая о перспективах развития комитета и путях устранения недостатков, выявленных в период командировки... Рассказ был, видимо, убедительным: в дальнейшем никаких трений ни в отношениях с Титаренко, ни с кем-либо другим из руководства республиканским партийным органом у работников Госкомтруда не было...

Большое впечатление на меня произвела поездка на Калужский турбинный завод. На этом предприятии Министерства судостроительной промышленности была создана одна из лучших в стране систем бригадной организации и стимулирования труда: бригады были ориентированы на конечную продукцию, носили комплексный или сквозной характер, их деятельность строилась на полном или частичном низовом хозяйственном расчете. Начиная с 1973 г., на заводе успешно функционировали органы коллективного самоуправления: заводской совет бригадиров, советы бригадиров в каждом цехе и на каждом участке, советы бригад... Естественно, при опоре на коллективную демократию в управлении ликвидация организационных неполадок и синхронизация в выполнении работ смежными бригадами,

участками и цехами осуществлялась гораздо успешнее. Одновременно органы самоуправления содействовали более полному задействованию профессионального и творческого потенциалов трудового коллектива завода. Был такой случай: заводу предложили освоить выпуск энергоблока с проектной трудоемкостью 2,5 млн. чел.-часов, но в очень жесткие сроки. Все попытки снизить трудоемкость нового изделия силами конструкторов и инженерно-технических работников к успеху не привели. И тогда к работе подключился совет бригадиров, и где-то за полтора-два месяца задача была решена: по предложениям совета удалось внести технологические изменения, снизившие трудоемкость изготовления до 1,2 млн. чел.-часов. В целом по заводу результаты были еще более впечатляющими: за 15 лет работы среднегодовой темп прироста объемов выпускаемой продукции составил 10,5%, а производительности труда — 9,2 процента.

Любопытно, что во время командировки на Калужский турбинный завод на совете бригадиров методом «мозгового штурма» удалось найти одно из решений вопроса, который был сформулирован мной следующим образом: «Можно ли обеспечить сочетание бригадных форм организации и стимулирования труда с необходимостью более полного раскрытия способностей каждого члена бригады?» Иными словами: как избавиться от известной «уровниловки», к которой приводит стимулирование по результатам труда бригады в целом? После долгих и довольно нелицеприятных дискуссий бригадиры, наконец, согласились со мной в том, что труд лучших, наиболее квалифицированных или «способных» членов бригады должен оплачиваться дополнительно. Как же это сделать, не ломая действовавшей тогда тарифной системы оплаты труда? Оказалось, довольно просто: устанавливать лучшим работникам более высокую тарифную ставку, а напряженность и качество труда учитывать через коэффициент трудового участия (КТУ). Если напряженность или качество труда по субъективным причинам не соответствовали размерам повышенной тарифной ставки, то она корректировалась посредством КТУ, устанавливаемого на совете бригады...

С академиком А. Г. Аганбегяном мы ознакомились с системой внутрихозяйственного расчета, которая внедрялась с помощью Сибирского экономического института, возглавляемого им, в колхозе «Путь к коммунизму» в Алтайском крае...

С Абелом Гезевичем Аганбегяном мы знакомы с 1966 г. Он часто посещал важнейшие стройки Тюменской области, пропагандировал новации Миннефтегазстроя в области технологического (комплектно-блочное строительство, поточное трубопроводное строительство), участвовал в заседаниях коллегии и научно-технического совета министерства, а в период моего председательства в Госкомтруде по несколько раз в году выступал на комитете, научно-техническом совете и совете по развитию бригадных форм организации и стимулирования труда... Аган-

бегян начинал свою трудовую деятельность в Госкомтруде, затем перешел в Госплан, но тоже в профильный отдел — отдел труда, и только после этого занялся «чистой наукой...» Внешность его никак нельзя назвать заурядной: выше среднего роста, тучный, с большой головой и густыми черными вьющимися волосами над низким лбом, с черными, под Брежнева, бровями, карими «восточными» глазами, иссиня-черными от бритья, толстыми щеками и ярко-красными, по-детски пухлыми, губами красиво очерченного маленького рта... Он в те годы, казалось, источал бившую через край энергию: удивительно быстро, при его полноте, двигаясь, энергично, образно и ярко выступая в защиту экономических новаций и новаторов, веселясь и балагурия в застольях... Жизнелюб! Аганбегян вбирал в себя все новое и оригинальное, словно губка или, если точнее, словно кит, поедающий планктон... Правда, при этом он зачастую забывал называть авторов нововведений, выдавая новации как бы от себя, но мне в качестве организатора отрасли или члена правительства такая «забывчивость» не мешала, а, скорее, даже помогала, так как подкрепляла мои позиции академическим авторитетом... Для контраста здесь следует привести мои впечатления от личного знакомства с другим академиком и будущим членом горбачевского политбюро — Вадимом Андреевичем Медведевым. Он тогда «заведовал» отделом науки ЦК КПСС, в который, видимо, по «иронии судьбы», входил сектор социального обеспечения. А комитет, по положению о нем, координировал работу республиканских министерств социального обеспечения... Вот я и решил опереться на поддержку Медведева в части реализации программы улучшения социального обеспечения в стране, разработанной Госкомтрудом... Пришлось раз десять согласовывать время и место встречи. Наконец, договорились... В результате я впервые в жизни натолкнулся на полное равнодушие довольно крупного руководителя к вверенному ему делу — хотя бы что-нибудь его заинтересовало или вызвало какую-либо, пускай, даже отрицательную, реакцию. Передо мной сидело нечто холодное, камбалообразное с рыбьими «замороженными» глазами... Странно, но подавляющее большинство академиков и профессоров, получивших столь высокие научные звания, сидя в стенах ЦК КПСС, оставляло то же впечатление «заторможенности» и «замороженности»: Арбатов, Бурлацкий, Иноземцев, Трапезников, Яковлев...

Ну так вот: в колхозе «Путь к коммунизму» была введена «чекочная система внутрихозяйственного расчета». В самых объективных чертах суть ее сводилась к следующему: трудовой коллектив колхоза разбивался на хозрасчетные звенья и бригады, включая звенья по управлению, планированию, бухгалтерскому учету, социально-бытовому обслуживанию, растениеводческие бригады, за которыми закреплялись участки, засеваемые различными культурами в соответствии с севооборотом, животню-

водческие бригады и т. д.; по каждому виду работ и услуг устанавливалась система норм и нормативов; каждому хозрасчетному звену (бригаде) выдавалась чековая книжка, в которой на основе объемов работ (услуг) и норм и нормативов были составлены сметы затрат по их деятельности; бригады и звенья сами определяли способы выполнения работ (услуг) и передавали чеки к оплате в бухгалтерию колхоза; на основе чеков велись расчеты не только внутри колхоза, но и с внешними смежниками — «Сельхозтехникой», строителями и т. п.; экономия, фиксируемая в неизрасходованных чеках, шла на премирование членов хозрасчетных звеньев и бригад. «Чековая система», создавая качественно новые, подлинно хозрасчетные внутрихозяйственные отношения, в первый же год показала свою высокую эффективность: в целом по колхозу производительность возросла на 20 процентов, а прибыль — в среднем на 30% (с колебанием роста рентабельности по видам работ — от 20 до 40 процентов). При росте заработной платы у членов производственных бригад почти в два раза резко изменилось отношение к труду: колхоз отказался от приглашения сезонных рабочих, пьянство перестало казаться «национальным» пороком, канули в Лету каждодневные поездки с полей домой на тракторах... Но самое важное — за счет личной заинтересованности творческая компонента стала получать все большее распространение в производственном и организационном труде: кормозаготовители и животноводы объединились в единую бригаду, и в результате в первой же год было заготовлено сена в полтора раза больше, чем в «дочечковом» году; по предложению растениеводческих бригад механизаторов «Сельхозтехники» стали включать в состав бригад с соответствующей доплатой, что позволило на 20% снизить простой сельскохозяйственных машин; в зимнее время начался вывоз на поля навоза, копившегося на фермах годами и т. д.

«Чековая система внутрихозяйственного расчета» после доработки необходимых документов была рекомендована к повсеместному распространению, а я получил блестящий урок организации низового хозрасчета. Мне и сегодня представляется, что переход на подобные формы должен был бы предшествовать распространению арендных отношений и, тем более, чересчур поспешному разделению колхозов на мелкие и средние кооперативы. Фермерство же без школ типа «чековой системы» вообще невозможно, так как для частной деятельности необходимо не начальное, а, по крайней мере, среднее «чековое образование»...

По поручению правительства, в 1984 г. мне пришлось разбираться с положением дел в золотостарательских артелях страны. Пикантность ситуации заключалась в том, что я, можно сказать, потомственный старатель должен был действовать в условиях широкой кампании в центральной прессе, направленной на запрещение старательской деятельности в связи со

взяточничеством в их отношениях с государственными органами материально-технического снабжения. А в те годы кампания, начатая, скажем, в «Правде» или «Известиях», — это кампания высшего партийного органа страны, поскольку своеобразный «стартовый выстрел» звучал только после согласования «результатов соревнования» с заинтересованными отделами ЦК КПСС... И, конечно же, мне, лишь недавно назначенному на далеко не высшую должность в правящей иерархии, было легче всего укрыться за очевидным мнением моих «старших товарищей»... Однако ни сердцу, ни разуму не прикажешь... Для выяснения сути проблемы были посланы представители комитета в старательские артели Якутии, Красноярского края, Магаданской области и Урала... Я неоднократно собирал старателей в комитете... И, наконец, выяснилась следующая картина: старательским артелям, как негосударственным предприятиям, было запрещено выделять новую технику, им по цене металлолома продавались одни списанные машины и механизмы, а запасные части к ним старатели могли купить исключительно за «живые деньги», отсюда для охотников за «живыми деньгами» открывалось самое широкое поле деятельности, чем они, естественно, и пользовались, так как старателям некуда было деться... Весовые категории у «государственных» взяткополучателей и «негосударственных» взяткодателей были слишком разными... Таким образом, не беря на себя роль судьи или, тем более, прокурора, можно было не сомневаться: факты взяточничества могли иметь место. Вместе с тем экономические расчеты показывали, что деятельность старательских артелей была весьма эффективной. К 1984 г. в стране насчитывалось около 24 тысяч старателей, сдававших в год до 50 тонн золота или более 2 тонн на каждого старателя. Артельщики сдавали золото по цене 4 рубля за грамм, тогда как себестоимость его на государственных предприятиях была в 2,5 раза выше. Кроме того для работников государственных шахт и рудников строились жилье и объекты соцкультбыта из государственного же кармана, что еще больше увеличивало совокупные затраты на «государственное» золото. Поэтому для запрета на золотостарательскую деятельность не было никакого «государственного» резона... Именно в этом духе я и направил записку в ЦК КПСС и правительство, подчеркнув необходимость приравнивания старательских артелей к государственным предприятиям в части материально-технического обеспечения и указав на специфические условия труда старателей. В числе последних: 12-часовой рабочий день, сухой закон, жесточайшая дисциплина, самоорганизованная социально-бытовая сфера, широкое совмещение профессий вплоть до того, что, например, повара подменяли бульдозеристов на время обеда, и т. д. Труд старателей оплачивался в среднем по 1000—1200 рублей в месяц или примерно по 1,2—1,4 млн. рублей в ценах 1996 г. Это было в 6—7 раз выше, чем в среднем по стране; такой уровень оплаты обеспечивал в те годы благо-

состояние семей старателей, но был существенно ниже действительного вклада последних в «государственную казну»...

Результаты кампании оказались «ничейными»: старательство не запретили, новую технику не выделяли по-прежнему, цену на сдаваемое золото повысили в 1,5 раза, самых ярких представителей золотостарательских интересов (например, Вадима Туманова) стали преследовать на местном уровне... Как я уже говорил, в России никогда не было дефицита дураков на всех уровнях социальной иерархии...

Несколько позднее мне довелось участвовать в спасении от суда будущего яркого антикоммуниста, а тогда управляющего трестом «Мособлсельстрой-18» Главмособлстроя Николая Ильича Травкина. Суть дела заключалась в том, что в этом тресте без должного согласования в правительстве на принципы коллективного подряда были переведены сначала одна передвижная механизированная колонна (ПМК), возглавляемая Травкиным, а затем, после назначения Николая Ильича на должность управляющего трестом, и трест в целом. При коллективном подряде права руководителей и коллектива строительной организации существенно расширены по сравнению с правами, установленными для «обычных» ПМК, СУ, СМУ и трестов. Вот часть этих прав в управлении, расходовании средств на заработную плату и премирование Николай Ильич и присвоил себе явочным порядком... Отсюда — обвинения в нарушении финансовой дисциплины, разбазаривании государственных средств, нерациональном использовании фонда заработной платы и т. д. Вместе с мудрым человеком, крупным государственным деятелем и первым секретарем Московского областного комитета партии по должности Василием Ивановичем Конотопом мы выезжали на место дислокации треста «Мособлсельстрой-18» в г. Волоколамск и на соответствующие объекты строительства. Разобрались и решили выручить «самородка» Травкина. Было задним числом принято два постановления комитета и Главмособлстроя по расширению прав треста «Мособлсельстрой-18» и строительных организаций главка до уровня, в свое время согласованного для строительных организаций Миннефтегазстроя. Понятно, что миннефтегазстроевцы в законном порядке наделили коллективы строительных организаций гораздо более широкими полномочиями, чем, те, которые присвоил себе Травкин... Кстати, в дальнейшем, когда будущий антикоммунист в очередной раз залез в чужие права, из-под суда его вытаскивали журналист «Правды» Чекалин, партийные организаторы Клочкив, Дмитриев, Лигачев и... ваш покорный слуга... Вытащили, прикрыв грудь анархиста от экономики звездой Героя Социалистического Труда...

Итак, самообучающаяся система заработала: я и сам много ездил в трудовые коллективы и ведущих работников комитета, по их выражению, «буквально загонял по командировкам...» Это оживило работу комитета, наметился рост авторитета его

работников, которые не только получали необходимую информацию из первых уст, но и давали массу полезных советов... Что и требовалось доказать!

5

Одним из крупных недостатков в работе комитета оказалось слабое взаимодействие с функционально подчиненными ему республиканскими, краевыми, областными, городскими и др. структурами. В то время, кроме органов по труду (республиканских комитетов, краевых, областных, автономно-республиканских, автономно-окружных или областных и городских отделов по труду), Госкомтруд СССР координировал деятельность республиканских министерств социального обеспечения и соответствующих отделов соцобеспечения в краях, областях, городах...

До моего прихода взаимодействие ограничивалось простым сводом годовых и пятилетних отчетов и объяснительных записок к ним республиканских органов по труду и социальному обеспечению, формальным обсуждением основных положений политики правительства в области социально-трудовых отношений и социального обеспечения и контролем со стороны Госкомтруда СССР за реализацией этой политики республиканскими органами по труду и социальному обеспечению... Было очевидным, что при сохранении такого подхода роль республиканских органов оставалась бы крайне пассивной, а союзный комитет не имел бы действенного механизма для проведения единой политики в порученных ему областях экономических отношений...

Для начала изменили порядок подготовки важнейших общесоюзных документов: проекты их готовились центральным аппаратом с обязательным выездом на места и ознакомлением с проектом республиканских руководителей, а окончательная редакция документов осуществлялась с обязательным же участием руководителей соответствующих республиканских органов. Затем ввели ежеквартальные совещания руководителей союзного и республиканских органов по обсуждению нововведений в социально-трудовых отношениях и социальном обеспечении, при подготовке и проведении которых выявлялось, в каких республиках и какие именно участки работы были организованы лучше, какова эффективность и перспективы дальнейшего распространения и развития отдельных нововведений. Все новое и эффективное рекомендовалось к распространению, а за ходом последнего устанавливался постоянный контроль. В области социально-трудовых отношений был организован ежеквартальный экспресс-анализ по важнейшим результативным показателям (рост производительности труда, соотношение между ростом производительности труда и заработной платы, структура оплаты труда), результаты которого доводились до республик...

Активизировали кадровую политику: стали выдвигать на руководящие должности в республиканские органы по труду и социальному обеспечению кандидатуры молодых перспективных работников и постепенно ввели практику согласования с руководством союзного комитета всех кандидатов на посты председателей республиканских комитетов по труду, министров социального обеспечения и их заместителей, оставляя принятие решения о назначении за правительствами союзных республик...

Мало-помалу взаимодействие с республиками стало налаживаться, и, что самое главное, резко поднялась роль республиканских органов по труду и социальному обеспечению в формировании и проведении социальной политики в стране. В качестве примеров сошлись на нововведениях в области социального обеспечения. По инициативе министра соцобеспечения Украины Александры Михайловны Лукьяненко, был поднят вопрос о рациональном использовании труда инвалидов. В условиях нарастающего дефицита трудовых ресурсов в стране (с 11 миллионов человек в девятой пятилетке прирост трудовых ресурсов в одиннадцатой пятилетке, например, упал до трех миллионов) отказ от труда инвалидов становился для государства непозволительной роскошью, а для самих инвалидов ущемление их права на труд оборачивалось личными трагедиями. Провели крупный всесоюзный семинар, разработали и утвердили программы по рационализации труда инвалидов, вышли с предложениями в правительства союзных республик и союза в целом... В результате ввели обязательное принятие на работу инвалидов на профильные предприятия, организовали ряд специальных производств и цехов, а также работу на дому, обеспечили льготное снабжение средствами производства и транспортом соответствующих предприятий...

В ходе социологического обследования инвалидов выявилась и такая подробность: по тогдашним законам, на больничном можно было находиться лишь строго ограниченное число дней, затем надо либо выходить на работу, либо оформлять инвалидность, вот некоторые не окрепшие еще в полной мере работники и переходили в разряд инвалидов, что зачастую приводило их к преждевременной утрате физической и социально-психологической устойчивости. Между тем, если разрешать продление больничных на срок до полной реабилитации человека, то можно избежать испытания его психологическим шоком от осознания себя инвалидом или физически неполноценным гражданином... В конце концов по многим заболеваниям удалось продлить выдачу больничных на полтора-два месяца...

Примерно тогда же была проведена проверка состояния домов для престарелых практически во всех республиках... Выявилась довольно удручающая картина: к неизжитым недостаткам прошлых лет (недостаток финансовых средств, нехват-

ка жилых площадей, несвоевременность ремонта, плохое питание и др.) как раз на момент проверки добавились новые беды, связанные с размещением в домах для престарелых большого количества людей, выпущенных из мест заключения по болезни... Пьянство, поножовщина, убийства и т. д., я думаю, многим старикам и старухам сократили и без того далеко не сладкие последние дни. Удалось пробить специальное постановление правительства: своеобразное «совместительство» было запрещено, нормативы ассигнований на содержание домов для престарелых несколько повышены, для спонсирования «предпоследних приютов» стали привлекаться крупные промышленные предприятия на местах, была принята и начала реализовываться выдвинутая комитетом программа по строительству дополнительной сети домов для престарелых...

Прекрасными начинаниями отличилась Эстония. В ней, впервые в стране, был введен институт патронажных сестер, в обязанности которых входило регулярное посещение больных и престарелых, оказание им не только медицинской, но и социально-бытовой помощи. Эстонцы отказались от создания крупных домов для престарелых на 200 человек, брали в квартале вновь строящегося микрорайона новый жилой дом, делали перепланировки и переоборудование и получали более комфортабельные дома на 30—40 или 60 человек. Дома выбирались рядом с детскими садами и школами с тем, чтобы престарелые не чувствовали себя изолированными от других членов общества. Школьники совместно с патронажными сестрами брали шефство над полноценными, хотя и своеобразными, жителями своего микрорайона... Опыт эстонцев был рекомендован к повсеместному распространению, через республиканские бюджеты стали выделяться ассигнования на содержание патронажных сестер, новый институт получил путевку в жизнь...

6

С легкой руки некоторых неопитов рыночной экономики, мягко говоря свободных от знания новейшей экономической истории своей страны, бытует мнение о том, что в «советское время» никакие новации в экономические отношения не вводились. Однако это совсем не так! Поэтому имеет смысл остановиться на характеристике только важнейших социально-трудовых нововведений, внесенных по предложениям некогда самого консервативного государственного органа — Госкомтруда СССР.

В эксперименте по переводу на полный хозяйственный расчет пяти министерств (Минтяжмаж, Минэлектротехпром, Минпищепром Украины, Минлегпром Белоруссии, Минместпром Литвы) комитет, отвечая за вопросы формирования и использования фонда заработной платы, настаивал на переходе к

прогрессивному нормативному способу образования фонда и предоставлении трудовым коллективам самых широких полномочий по использованию фондов оплаты труда...

По инициативе комитета и директора Днепропетровского завода, который занимался производством стратегических ракет, были возобновлены 15-процентные надбавки к часовым тарифным ставкам рабочих оборонной промышленности, учитывающие их повышенную квалификацию.

Естественно, специальным постановлением в первую очередь были внесены коренные изменения в оплату и стимулирование труда в строительстве:

осуществили переход на нормативный метод формирования заработной платы на 1 млн. рублей строительно-монтажных работ, причем соответствующие нормативы были прогрессивно снижающимися по годам пятилетки, что стимулировало рост программы работ, и отдельными для руководителей, инженерно-технических работников и специалистов и для рабочих, что стимулировало обе группы работников к выполнению увеличивающихся объемов работ;

подняли нижние границы при установлении категории оплаты труда для трестов (для трестов I категории, например, с 25 до 40 млн. работ) и тем самым создали условия для роста концентрации строительного производства, углубления специализации и повышения рентабельности в строительстве;

с аналогичной целью ввели надбавки к должностным окладам при повышении объемов работ для трестов I категории: на 15% — при увеличении программы в 1,5 раза и на 20% — при росте в 2 раза;

увеличили до 6 окладов премии за ввод в действие производственных мощностей и объемов;

установили новые показатели для текущего премирования: 50% выплачивалось при выполнении программы работ, 25% — при обеспечении планового роста производительности труда и еще 25% — при снижении себестоимости работ в заданных размерах;

ввели надбавки к тарифным ставкам высококвалифицированным рабочим в размере до 24 процентов, разрешили использовать экономию от снижения себестоимости работ на премирование не только рабочих, но и линейных руководителей, инженерно-технических работников и специалистов, способствовавших получению экономии;

узаконили применение укрупненных нормативов по заработной плате на законченные этапы, комплексы работ и объекты в целом, что открыло путь к внедрению безарядной системы оплаты труда и коллективного подряда.

В пяти крупнейших производственных объединениях г. Ленинграда был осуществлен эксперимент по самонормированию труда и самостоятельному использованию фондов заработной платы коллективами конструкторов и технологов. С точки зре-

ния интересов комитета идея эксперимента отличалась предельной простотой: избавиться от уравниловки в оплате труда конструкторов и технологов, которая не могла быть устранена в централизованном порядке в рамках типовых штатных расписаний и окладной системы оплаты труда, за счет использования профессиональных знаний самих конструкторов и технологов и усиления их материальной заинтересованности в рациональном использовании труда и средств на его оплату. Оказалось, что в таких крупных объединениях, как «Электросила», «Светлана», «Ижорский завод» и др., техническая часть труда конструкторов и технологов, подлежащая нормированию, достигает 80—85 процентов трудозатрат. Дальше на основании трудовых нормативов определили оптимальную численность конструкторского и технологического отделов, на собрании коллективов отделов приняли решения о персональном составе коллективов и сокращении отдельных конструкторов и технологов, определили фонд надбавок к заработной плате, порядок его распределения и размеры персональных надбавок для каждого работника... Результаты эксперимента впечатляли: производительность труда возросла на 14—15 процентов; сроки постановки нового изделия в производство сократились на несколько месяцев; резко повысился уровень технологичности каждого изделия; в среднем на 10% были снижены трудоемкость и материалоемкость продукции. А максимальные надбавки для лучших конструкторов и технологов достигали до 75% от средней заработной платы в соответствующих отделах. Дальнейшее развитие эксперимента привело к созданию гибких организационных структур — временных трудовых коллективов в научной, конструкторской, проектной и технологической деятельности и повсеместному распространению выплат надбавок за счет фонда заработной платы. А вот мое предложение о нормировании труда всех работников аппарата управления, к сожалению, не прошло. А жаль, я думаю, его реализация позволила бы сократить численность аппаратов на 40—50%, резко увеличить размеры оплаты труда действительно необходимым работникам и создать условия для ускоренного внедрения оргтехники в управленческую деятельность...

Наличие значительных резервов в использовании рабочей силы на транспорте подтвердилось в результате проведения эксперимента на Белорусской железной дороге. Он был инициирован комитетом в ответ на настоятельные требования руководства Министерства путей сообщения о выделении дополнительных бюджетных ассигнований на повышение заработной платы в этой ведущей транспортной отрасли. Денег в бюджете, как обычно, не хватало, но опыт неэффективных «вливаний» в фонд оплаты угольщиков был... В организациях министерства насчитывалось 3,5 млн. работников, а сумма заработной платы составляла около 1 млрд. рублей (1,2—1,4 триллиона в современных ценах). В то же время заработная плата железнодорожника-

ков явно не соответствовала их вкладу в развитие народнохозяйственного комплекса — до 60% грузооборота страны приходилось на железнодорожный транспорт. Выход виделся в распространении на Белорусской железной дороге днепропетровского опыта аттестации и рационализации рабочих мест и использовании высвобождающейся части фонда заработной платы в качестве источника повышения оплаты труда в отрасли. Причем с самого начала предусматривались автоматизация, комплексная механизация и механизация рабочих мест работников основного производства и перевод высвобождающихся специалистов во вспомогательные организации — ремонтные, строительные, промышленные и т. д. в качестве основных факторов повышения производительности труда непосредственно на железной дороге... За три года Белорусского эксперимента производительности труда в основном производстве возросла более чем на 20% вместо 6%, запланированных на пятилетку! Средняя заработная плата достигла искомого руководством министерства уровня, но за счет использования внутренних резервов — без выделения бюджетных средств!

Естественно, вскоре все Министерство путей сообщения перешло на подобную систему... Однако, в отличие от Белорусской железной дороги, в отрасли в целом основные факторы повышения производительности труда задействованы не были, что привело к снижению надежности эксплуатации... В качестве «рыжих», а в данном случае, точнее — «стрелочников» избрали, конечно же, инициаторов нововведения — работников комитета... Все верно — не высовывайся!

Еще больше «собак» на нас было навешано в связи с попыткой разрешить совместительство по основному месту работы. Тут столкнулись две противоположные позиции: одна из них, носителями которой являлись ВЦСПС и ЦК КПСС, заключалась в том, что такого рода совместительство есть «скрытое увеличение рабочего дня» и что зарабатывать нужно и можно только на основном рабочем месте, вторая принадлежала комитету — стране угрожает не «скрытое увеличение рабочего дня», а скрытая безработица и крайне низкий уровень заработной платы, нельзя создавать искусственные препятствия для тех работников, которые хотят и могут увеличить свои доходы честным путем... Позиция комитета опиралась на результаты эксперимента на металлургических и машиностроительных заводах г. Челябинска... Там в ходе аттестации и рационализации рабочих мест осуществлялись значительные объемы работ по техническому перевооружению и реконструкции действующих предприятий: демонтажу старого и монтажу нового оборудования, отладке технологических линий, разрушению старых и созданию новых фундаментов, стен, перегородок и т. п., уборке мусора и др. Комитет дал «добро» на создание бригад для выполнения соответствующих работ из рабочих, инженерно-технических работников и специалистов с тем, чтобы они выполняли

их в нерабочее время (после окончания основной работы, в выходные и праздничные дни). И что же? Нормативные сроки технического перевооружения и реконструкции были снижены в среднем в 4 раза! А члены бригад, главным образом, обделенные советским законодательством инженерно-технические работники и специалисты, смогли увеличить свои доходы в 1,5—2 раза... Комитет подготовил специальное постановление по совместительству, разрешающее, в числе прочего, совместительство по основному месту работы... А. Н. Тихонов, обозвав наш эксперимент «самодеятельностью» и «выдумками», постановление «завернул». Я, как мог, отстаивал свою позицию, но, как говорится, «остался в подавляющем меньшинстве» на заседании президиума совета министров. Однако пропаганду своей позиции в средствах массовой информации и во время поездок по стране продолжил... И жизнь подтвердила мою правоту: совместительство в конце концов укоренилось без всяких постановлений!

Результаты частных экономических экспериментов и обобщения опыта передовых трудовых коллективов страны позволили перейти к крупномасштабному и комплексному преобразованию социально-трудовых отношений. Здесь следует выделить три важнейших направления:

— соединение преимуществ коллективной организации труда с распространением принципов хозяйственного расчета на низовые структуры — бригады, потоки, участки, цеха, производства;

— создание системы непрерывной аттестации и рационализации рабочих мест;

— переход к осуществлению перманентного развития тарифной системы оплаты труда за счет собственных источников средств предприятий и организаций.

Первое направление получило теоретическое обоснование в результате переосмысления особенностей труда в нашей стране: общинный характер работы, артельность, наработанные веками коллективизм, взаимопомощь и взаимовыручка. Отсюда наиболее важным в формировании новых подходов в области труда в целом и его стимулирования, в частности, являются коллективистские начала. Обращала на себя внимание эффективность, которая была достигнута на основе развития ударничества и стахановского движения. Достижения передовых рабочих были настолько огромны, что меняли представления о реальных возможностях человека. Естественно, это оказывало влияние на формирование норм труда, всей системы организации, планирования производства, стимулирования и нормирования труда. Было удивительным, что первые гиганты промышленности (автомобильные, металлургические и тракторные заводы) сооружались за полтора-два с половиной года...

В 30-х годах, в первые военные годы и в послевоенный период количество «сдельщиков» в общественном производстве

равнялось 72 процентам. А в начале 80-х годов количество «сдельщиков» в среднем по стране — 42—43 процента. А о чем это говорит? Раньше, когда была индивидуальная сдельщина, каждый ясно видел результаты труда и ощущал на себе соответствующее изменение заработка. Когда стало 43 процента «сдельщиков», а остальные «повременщики», тесная связь заработка с конечными результатами перестала прослеживаться. Бригады не могли эффективно работать, сильно зависели от «повременщиков», обслуживающих производство. «Повременщик» же, находясь на «голом» тарифе, зарабатывал меньше и завидовал «сдельщику».

Мы пришли к выводу: надо восстановить в определенной форме сдельщину и возбудить творческую активность людей. Создание крупных комплексных бригад, куда стали входить работники из сферы обслуживания, обеспечения и даже из инженерно-технического корпуса, сыграло свою роль и стало одной из причин, по которой бригады повысили эффективность своего труда. Мы учитывали также, что освоение более современных видов производств и технологических процессов практически невозможно без создания единых коллективов, включающих, как тогда говорили, «работников умственного труда», т. е. «повременщиков» или «окладников».

Стало ясно, что просто комплексной бригадой вопросы не решить. Надо охватывать большие структуры, главные звенья, влияющие на эффективность производства.

Только коллективный подряд, распространение его на крупные организационные структуры, нацеленность на конечные результаты и оплата, зависящая от конечных результатов, создавали экономический базис для воскрешения сдельной оплаты труда, но уже не индивидуальной сдельной оплаты труда 30—40-х годов, а коллективной оплаты труда, «коллективной сдельщины». Опыт работы подрядных коллективов показал огромную эффективность такого подхода. А что такое подряд? Он представляет собой форму хозяйствования, сочетающую преимущества коллективного труда с преимуществами хозяйственного расчета. И предусматривает конечные количественные и качественные показатели, сроки выполнения тех или иных работ, выделение коллективу материальных ресурсов, закрепление за ним необходимого технологического оборудования, инструментов, других основных средств. Это — мостик к аренде. Следовало дать коллективу возможность самостоятельно выбирать формы и методы организации работ и распределения коллективного заработка между его членами, гарантировать оплату труда за конечные результаты независимо от фактических трудовых затрат и численности работников. Это — основа поиска передовых методов.

Важнейшим элементом в подрядной деятельности является, конечно, взаимная материальная ответственность коллектива и администрации, коллектива и смежников. Подрядный коллек-

тив должен включать в себя работников всех сфер. Нацеленность подрядного коллектива на конечные результаты, коллективная сдельная оплата труда, внедрение механизма материальной ответственности способствуют укреплению коллективизма. Есть все основания полагать, что с помощью подряда, базирующегося на общественной собственности, мы смогли бы обеспечить единство интересов работников, социальных групп, предприятий и государства в целом. Это должно было привести, по ленинскому выражению, к действительному обобществлению, или к «обобществлению на деле», которое является основой дальнейшего развития социалистического способа хозяйствования. Вот что представляли собой наши теоретические выводы того периода. Сегодня коллективизм отождествляется с конформизмом, делается упор на индивидуальное развитие, индивидуальные способности, индивидуальную собственность, частную собственность. Сейчас мнение о коллективизме меняется и, может быть, действительно надо изменить некоторые теоретические положения, но, в принципе, я глубоко убежден: коллективизм отражает глубинные общественные отношения, процессы, идущие снизу. Подряд, как форма соединения коллективизма и хозяйственного расчета, позволяет ускорить воспитание чувства сохозяина общественной собственности, сформировать принципиально новый тип работника.

Не только в строительстве и сельском хозяйстве подрядные формы проявили свою жизненность.

Так, например, в течение многих лет на Новосибирском заводе «Электросила» был цех штамповки, который работал на принципах коллективного подряда лет десять и достигал впечатляющих результатов по росту производительности труда и объемов производства. Всегда это привлекало внимание и недругов, и доброжелателей. Эксперимент неоднократно официально прикрывался, но все равно шел, потому что трудовой коллектив цеха был глубоко убежден в эффективности метода, люди в нем сдружились и сплотились, им нравилось самостоятельно работать, постоянно проявлять инициативу и получать в зависимости от действительных результатов труда. Как не стремились эксперимент «прикрыть», это не удавалось... В цехе штамповки за десять лет в 5,5 раза возрос объем производства, в 3,3 — производительности труда, в 2 с лишним раза — заработная плата. Текущего совсем не было, цех научился обходиться небольшим приемом выпускников ПТУ.

Комитет совместно с ВЦСПС, Новосибирскими обкомом партии и облисполкомом организовали эксперимент, в который включились 45 коллективов промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта, бытового обслуживания и т. д. Практически им были охвачены все сферы народного хозяйства. В эксперименте участвовало более пяти тысяч человек, в том числе 560 инженерно-технических работников и специалистов. Результаты оказались блестящими. За один 1984 год производи-

тельность труда возросла на 14,2 процента, а в 85-м — на 14 процентов. Причем взяты были не самые лучшие цеха, а худшие или средние. Никаких льгот, дополнительного внимания или чего-нибудь подобного не было...

Комитет подготовил специальное правительственное постановление о повсеместном распространении коллективного под-ряда и, хотя в целом оно было отклонено, основные его положения были узаконены в постановлениях Госкомтруда по нормированию труда, организации заработной платы, совершенствованию бригадных форм организации и стимулирования труда и т. д.

Второе направление — создание системы непрерывной аттестации и рационализации рабочих мест — позволяло регулировать трудовые ресурсы на серьезной методической основе. В принципе, аттестация рабочих мест как частное мероприятие включалось в план так называемых «оргтехмероприятий по выполнению государственных планов» (раздел «Научная организация труда») задолго до создания системы непрерывной аттестации и рационализации труда. Однако, как и оргтехмероприятия в целом, аттестация носила формальный характер. Осмысление и последующее развитие днепропетровского опыта позволили по-новому оценить возможности, заложенные в аттестации и рационализации...

Под рабочим местом, клеточкой общественного производства, понимается зона приложения труда, определенная на основании трудовых и других действующих норм. Оно оснащено необходимыми средствами, предназначенными для трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей. Именно на рабочем месте происходит соединение рабочей силы со средствами производства. Аттестация рабочих мест и осуществление на ее основе рационализации могут явиться серьезным направлением работы по переводу экономики на интенсивный путь развития и решения ряда практических задач, в частности, достижения такого уровня, который обеспечивает достойное место при конкурентной борьбе. В процессе аттестации определяется степень вооруженности труда работников, качественный уровень используемой ими техники и технологии, организационные и социальные характеристики рабочего места. Вместе с тем, аттестации подлежат не только средства производства, но и главный элемент производительных сил — работник, уровень его общеобразовательной и профессиональной подготовки, соответствие конкретным производственным процессам.

Используя политэкономическую терминологию, мы определяем реальный уровень состояния производительных сил, который сформировался объективно. В то же время при оценке организационно-экономических характеристик рабочего места мы подвергаем анализу и степень организации и взаимодействия между рабочими, метод организации их труда, качественные характеристики производственных бригад, если, конечно, эти коллек-

тивы объединены в бригады, формы их участия в производственном процессе, методы управления, способы формирования и распределения коллективного заработка, систему взаимодействия бригады с другими бригадами, взаимосвязи с вышестоящими органами и сферой обслуживания бригады и т. д. Фактически получается, что, с одной стороны, мы оцениваем уровень производительных сил, а с другой — идет оценка реального состояния производственных отношений.

При аттестации обязательно предусматривалось широкое вовлечение рабочих. Если человек, рабочее место которого аттестуется, знакомится с каталогом данных о том, как на лучших производствах подобное рабочее место по производству того или иного изделия организовано, каков там технический уровень, организационный уровень и социальные условия, это повышает уровень его активности. Он понимает, к чему надо стремиться. Идет комплексная оценка рабочих мест по техническим, технологическим, организационным, экономическим и социальным факторам. В итоге создается возможность на единой методической основе более целенаправленно осуществлять различные мероприятия по повышению эффективности производства и росту производительности труда. Аттестация позволяет выявлять рабочие места, не соответствующие прогрессивным техническим и организационным решениям, нормативным требованиям, стандартам, разрабатывать на этой основе мероприятия по их рационализации, принимать меры к ликвидации рабочих мест, рационализация которых нецелесообразна, создавать взамен им новые рабочие места на основе прогрессивных решений, повышать сменность работы оборудования... Иными словами, в результате выводились из оборота устаревшие рабочие места, и наоборот, на прогрессивных рабочих местах, оснащенных передовой техникой, станками с числовым программным управлением, организовывались две смены вместо одной и т. д. Многие предприятия, особенно в оборонном комплексе, в состоянии конкурировать с лучшими рабочими местами развитых капиталистических стран. Рационализация должна проводиться на основе уже сформированных представлений о комплексных технологических, технических, экономических, организационных и социальных характеристиках лучших предприятий, лучших рабочих мест этих предприятий, подотрасли, лучших предприятий подотрасли, лучших предприятий страны в смежных отраслях, если там есть идентичная продукция и рабочие места, и, бесспорно, лучших зарубежных образцов. Эти данные должны накапливаться в банке данных, чтобы можно было при помощи вычислительной техники оперативно использовать всю информацию. Естественно, такую информацию надо постоянно обновлять. Не может быть рабочее место улучшено раз и навсегда — техника движется вперед, появляются новые формы организации и новые технологии. Отсюда каталог рабочих мест должен постоянно обновляться, через два года должна

проводиться следующая аттестация, но, естественно, уже в сравнении с новыми достижениями... Одновременно аттестация создает условия для перманентного изменения норм материальных и трудовых затрат, совершенствования методов нормирования и внедрения технически обоснованных норм. Стало возможным на плановой основе повсеместно выявлять места с тяжелыми условиями труда, и сразу возникала основа для мероприятий по автоматизации, механизации и улучшению условий труда. Создавались условия для формирования различных льгот и компенсаций. Комплексный подход в аттестации и рационализации позволял влиять и на инвестиционную политику, выявлять наиболее узкие места и целесообразность проведения технического перевооружения и реконструкции производства, рационально использовать капиталовложения. При развитии аттестации и рационализации создавалась хорошая предпосылка для изменения политики в области размещения производительных сил...

При разработке и внедрении каждой новации наибольшее опасение вызывала возможность превращения соответствующих процессов в шумные, но кратковременные кампании. И в этом смысле — «кампанейщина» — чисто русская национальная черта! В постановлении о повсеместном распространении аттестации и рационализации рабочих мест предусматривалось, что новая система становится составной частью и основным содержанием коллективных договоров между трудовыми коллективами и администрацией. С другой стороны, вовлекая рабочих в процесс аттестации, мы, естественно, активизировали участие их в управлении производством в целом. Это импонировало рабочим. Кстати, именно рабочими было введено правило: участие в аттестации рабочих мест — это, прежде всего, выдвижение предложений по их рационализации... Систематизация аттестации и рационализации рабочих мест предусматривала подсистему стимулов, придающих системе долгосрочный и, если так можно выразиться, «автоматический» характер: введение нормативов заработной платы на пятилетку в целом с разбивкой по годам, переход к комплексным, т. е. включающим «повременщиков», нормативам заработной платы для коллективных рабочих мест, установление порядка, при котором распределение фонда заработной платы осуществлялось по коэффициентам трудового участия, устанавливаемым самими рабочими или, от их имени, — советами бригад и советами трудовых коллективов и т. д.

Третье важнейшее направление — переход к тарификации труда и заработной платы за счет собственных средств предприятий и организаций — открыло новый этап в развитии тарифной системы и расширении прав трудовых коллективов в части оплаты труда. В соответствующем постановлении были заложены практически все наработки комитета и его научных

центров по организации труда и заработной платы. В нем, в частности, предусматривалось:

— повысить тарифные ставки рабочих в среднем на 20—25 процентов;

— обеспечить преимущественно в оплате труда рабочих, связанных с производством и эксплуатацией новой (прогрессивной) техники и технологии;

— усилить заинтересованность рабочих в повышении квалификации путем прогрессивного нарастания размеров тарифных ставок, введение дифференцированных надбавок к тарифным ставкам за профессиональное мастерство (для рабочих III разряда в размере до 12%, IV разряда — до 16%, V разряда — до 20%, VI и более высоких разрядов — до 29% соответствующей тарифной ставки), применение повышенных тарифных ставок до 20% — за работу по прогрессивным нормам и до 10% — при переходе к работе по нормированным заданиям рабочих — повременщиков; введение должностных окладов (вместо тарифных ставок для наиболее квалифицированных рабочих);

— увеличить должностные оклады руководителям, специалистам и служащим в среднем на 30—35%;

— предусмотреть преимущества по уровню должностных окладов для конструкторов, технологов и других специалистов, непосредственно связанных с разработкой и внедрением в производство новой техники;

— усилить заинтересованность инженеров и других специалистов в повышении квалификации, для чего ввести для инженеров квалификационные категории (инженер, инженер I и II категории, ведущий инженер) и соответствующие категории для других специалистов.

Качественная новизна постановления заключалась:

во-первых, в самофинансировании пересмотра тарифных ставок оплаты труда;

во-вторых, в создании единой системы тарифного регулирования для руководителей, специалистов, служащих и рабочих;

в-третьих, в ориентации расширенной системы тарифного регулирования на стимулирование новой техники и технологии;

в-четвертых, в установлении приоритетов для квалифицированных работников всех категорий;

в-пятых, в устранении диспропорций в оплате труда рабочих и руководителей, специалистов, служащих;

в-шестых, в частичном отказе от ориентации на физические возможности при определении тарифных ставок и должностных окладов, что было свойственно тарифной системе до принятия постановления.

Таким образом тарифная система оплаты труда обрела черты подлинного регулятора заработной платы.

Разрабатывались нововведения и в других направлениях деятельности комитета. В частности, принципиальные докумен-

ты были сформулированы по организации профориентации и профотбора, которые, к сожалению, как и многие другие, не дошли до реализации главным образом усилиями беспардонного и грубого в обращении с зависимыми от него людьми «начфина страны» В. Ф. Гарбузова. «Замотан по инстанциям» был также комплект документов о переселении и организации переселенческой работы, хотя в стране (прежде всего в Средней Азии и Азербайджане) росло количество безработных и, в первую очередь, за счет молодежи, вступавшей в трудоспособными возрастом... С большим трудом, да и то с немалыми издержками, удалось «пробить» несколько миллиардов бюджетных рублей на социальную защиту пенсионеров, ушедших на пенсию до «хрушевских реформ». Дело в том, что, во-первых, Н. С. Хрущев положил начало инфляции (в пределах до 5% в год), от которой страдали прежде всего пенсионеры, во-вторых, ежегодное повышение заработной платы составляло, начиная с 1965 г., примерно 2—3% в год, и в результате «старые» пенсионеры оказывались в крайне невыгодном положении по сравнению с «новыми». Соответствующее постановление было закрытым (т. е. скрытыми от общественности) и, к сожалению, начало реализовываться лишь в два последних года одиннадцатой пятилетки...

Несмотря на «набитые шишки», мной было дано «добро» на проведение (параллельно с экспериментами, входящими в компетенцию комитета) поисковых экспериментов, ни в какие комитетские рамки не уместяющихся. Для этого в ВНИЦентре, втором по численности и значению научном центре Госкомтруда, была организована специальная группа во главе с перешедшим вслед за мной из системы Миннефтегазстроя А. Г. Ковалевым. Силами именно этой группы были созданы первые нормативно-методические документы по переводу на коллективный подряд, утвержденные комитетом, включая положение о совете трудового коллектива... Группа осуществляла научное и нормативно-методическое обеспечение нашумевшего в 80-е годы Потийского эксперимента по повышению роли местных советов народных депутатов в хозяйственном и культурном строительстве. В рамках этого эксперимента обрабатывались взаимоотношения субъектов союзной, республиканской и муниципальной собственности между собой, было осуществлено разграничение функций партийных и муниципальных властей в социально-экономическом развитии малых и средних городов, созданы муниципальные предприятия совместной собственности нескольких предприятий и организаций местного подчинения, организованы первые в стране производственные кооперативы, образованы на каждом предприятии и в организации новые органы самоуправления — советы трудовых коллективов, разработаны методы оптимизации социальной и экономической эффективности деятельности муниципальных органов исполнительной власти и т. д.

Сотрудники группы, и также впервые в стране, осуществили перевод на полный хозяйственный расчет «Народного театра — студии на Юго-западе», этнографического и фольклорного ансамбля под руководством Д. В. Покровского и разработали нормативно-методические документы по переводу на хозрасчет всех народных театров. Мало кто знает, что будущие успехи МНТК «Микрохирургия глаза» Святослава Николаевича Федорова начались в стенах ВМЦентра, откуда известный ныне предприниматель получил нормативно-методические документы по переводу своей структуры на самые прогрессивные по тем временам условия хозяйствования, и в стенах совета министров, где я утвердил цены для расчетов государства с коллективом «Микрохирургии глаза»...

7

В качестве члена правительства на меня были возложены многочисленные функции, часть из которых мне пришлось выполнять впервые... И, прежде всего, это связано с моим депутатством. По традиции, каждый член правительства должен был быть депутатом Верховного Совета СССР. Меня избрали депутатом от Ингалинского и Швенченского районов Литвы. При восьми приходах и соответствующем числе ксендзов, двое из которых открыто отказывались идти на голосование, я получил только три голоса «против». Видимо, двое отказников нашли «третьего»...

Естественно, я, как депутат, стремился все нововведения в области социально-трудовых отношений и социального обеспечения предвнести в деятельность моих избирателей, чем, кстати говоря, заслужил упрек со стороны руководства республики: «Мы считаем Вас депутатом от всей Литвы, а не только от двух ее районов...» Понятно, что после этого упрека новации комитета получили «зеленую улицу» по всей Литве, о чем я, заинтересованный в распространении новаций, мог только мечтать... «Литовское» депутатство сохранилось за мной и после назначения на должность зам. председателя совета министров. И поскольку я отвечал за капитальное строительство, постольку все новинки строительного комплекса стали поступать в Литву в первую очередь. Кстати, литовские строители и до моего назначения «главным строителем страны» были в числе лучших: самая высокая численность архитекторов на 1000 жителей, наилучшее качество крупнопанельного и монолитного домостроения, одно из первых мест по внедрению новаций в области хозяйственного механизма...

Выполняя депутатские и должностные обязанности, я облетел и объездил многие районы Литвы и Российской Федерации и имел все основания для сравнения обустроенности соответствующих земель... Когда я летал на вертолетах над исконно

русскими землями европейской части России, то еле-еле сдерживал слезы при виде заброшенных сел и деревень, заросших хилыми деревьями и чахлым кустарником полей, разбитых дорог и разрушенных мостов... Литовские же земли были почти по-европейски ухожены... Навел справки: в России около 12 млн. га некогда превосходных, а ныне брошенных пахотных земель, за счет которых кормилась не только Россия, но и половина Европы; граничащая с Литвой Смоленская область, территория которой составляет более 3/4 от территории республики, в послевоенный период получила капитальных вложений почти в тысячу раз меньше... «Боже мой, — подумалось мне, — если бы в Смоленскую и другие области Нечерноземья были вложены такие же объемы капитальных вложений, то, возможно, об отсталости русских не говорили бы ни литовцы, ни прочие «европейцы» из бывших союзных республик...»

Кстати, литовские руководители тех лет (П. Гришкявичус, Р. Сонгайло, В. Сакалаускас) произвели на меня самое лучшее впечатление общими для всех троих разумностью и деловитостью... Бывший секретарь ЦК компартии Литвы по промышленности и строительству А. Бразаускас казался неплохим организатором и человеком прогрессивных взглядов... Но уж больно лебезил будущий президент Литвы перед союзным начальством...

В должности председателя союзного комитета гораздо интенсивнее пришлось заниматься укреплением межгосударственных связей...

Конечно, наиболее тесными были связи с социалистическими странами. Вспоминается совещание стран-членов СЭВ в области труда и заработной платы... На нем я убедился, что поиски новых путей развития социально-трудовых отношений ведутся во всех, как тогда считалось, «братских» странах и, в принципе, в одном направлении... Правда, если ГДР и Болгария, например, делали упор на преобразования в государственном секторе, то Венгрия взяла курс на частное хозяйство... Концепция комитета по развитию коллективного подряда вызвала наибольший интерес и получила всеобщую поддержку. Следом за участниками к нам зачастили специалисты: болгары, кубинцы, монголы, немцы... Вскоре в научные центры комитета устремились китайцы и... японцы... Понятно, что мы оказывали им всю необходимую помощь: проводили курс лекций в ИПК Госкомтруда, консультировали и делились необходимой нормативно-методической документацией...

Вскоре и я, по приглашению министров труда, съездил в Болгарию и Польшу... Помимо протокольных контактов во время этих командировок были организованы интересные встречи с трудовыми коллективами машиностроительных, строительных и сельскохозяйственных предприятий, использующих подрядные принципы...

В Болгарии, например, наибольшее впечатление на меня произвело знакомство с работой подрядных сельскохозяйственных бригад. За последними, как правило, закреплялись большие участки — тысяча-полторы гектаров, на которых выращивались различные культуры, и со всеми бригады справлялись, добываясь высокой урожайности... За 20 лет урожайность возросла в среднем в три раза. Поразила суперинтенсивная технология возделывания кукурузы, предусматривавшая двукратное увеличение посевного материала, используемых минеральных удобрений (до 80 кг на гектар) и полива, осуществляемого до 8 раз в течение сезона... Я был на одном из таких полей: сверху, по рядам, постепенно стекали струи воды со строго определенной скоростью, препятствующей образованию корки, которая затрудняет доступ влаги к корням... С таких полей получали до 180 центнеров сухого зерна кукурузы с га, а при выращивании кукурузы на силос — до 360 центнеров сухого вещества... Вернувшись в Москву, я подал записки в адреса совета министров, ЦК КПСС и Госплана с освещением соответствующего опыта и просьбой организовать его использование... Увы, ни заинтересованности, ни поддержки дожидаться не удалось...

В функции комитета входило оказание помощи в организации труда иностранных рабочих в СССР и наших специалистов за рубежом. У нас тогда трудились кубинцы и корейцы в леспрохозах соответственно Коми АССР и Дальнего Востока, вывозя часть древесины в свои страны, и болгарские строители, осуществлявшие работы в счет межгосударственных соглашений о поставке топлива в Болгарию. Вскоре после моего прихода в комитет появились вьетнамцы. В текстильной промышленности вьетнамские девушки были нарасхват: быстро адаптировались, отличались высокой производительностью и качеством труда... Хуже было с вьетнамцами, направленными на машиностроительные конвейеры: много больных, антисоветски настроенных, не приспособленных к конвейерному труду, ориентированных на спекулятивные сделки... Это касается, прежде всего, выходцев из Южного Вьетнама. В целом же эффективность труда иностранных рабочих была невысока, если же учесть криминальные мотивы в их деятельности и различные льготы, которыми они пользовались, то впору говорить не об эффективности, а о дефективности их использования в народном хозяйстве... Комитет выступил с предложением об отказе от привлечения иностранных рабочих, и, учитывая скрытую безработицу в нашей стране, такое предложение было единственно правильным... Его не приняли, а последствия мы продолжаем расхлебывать до настоящего времени...

В декабре 1985 г. я побывал во Вьетнаме, объездил много городов, встречался с разными трудовыми коллективами... Бедная страна с огромными возможностями! Слишком большая армия, на содержание которой уходила едва ли не половина

национального дохода. Они копировали нашу систему хозяйствования, что, естественно, не могло привести ни к чему хорошему...

Аналогичное положение сложилось в Афганистане, где на обустройстве газовых месторождений работало много моих товарищей. Социализация Афганистана явно не удалась: отобрали землю у крупных землевладельцев, стали делить ее между крестьянами, а последние брать землю не хотели даже под угрозой расстрела... Я думаю, одна из основных причин неудачи заключалась в недоучете социальной психологии. Практически невозможно в одночасье изменить стереотип поведения, сформировавшийся при господстве родовых или первобытно-общинных отношений, на стереотип, основанный на общественной собственности на средства производства. Кстати говоря, и в наших среднеазиатских республиках, например, феодальные отношения доминировали вплоть до распада Советского Союза...

А во Вьетнаме мы попытались использовать при разработке нефтяного месторождения у южных берегов нашего союзника общую схему, при которой процессом организации промыслов ведали не специалисты, а общеэкономические ведомства — Государственная экономическая комиссия и Министерство внешней торговли... Дела шли из рук вон плохо: соглашения не выполнялись, сроки ввода сдвигались, нефтью даже не пахло... Я встретился с главой правительства Вьетнама Фан Ван Донгом и написал записку Николаю Ивановичу Рыжкову с просьбой передать обустройство нефтяного месторождения в ведение наиболее мощной специализированной структуры — Министерство газовой промышленности страны... Положение сдвинулось с мертвой точки. А если бы мы не навязывали свою схему управления, а действовали столь же нешаблонно, как при развитии Западно-Сибирского нефтегазового комплекса, Вьетнам бы намного раньше освободился от нефтяной зависимости, что, в свою очередь, освободило бы нашу страну от необходимости продавать нефть вьетнамцам по бросовым ценам, да еще и в долг... Фан Ван Донг же запомнился довольно грустным монологом о том, как, посещая нефтяные платформы, он мечтал о подъеме благосостояния вьетнамского народа на базе собственного топлива — воистину бесценной «валюты» в Юго-Восточной Азии...

В том же году я сопровождал японскую парламентскую делегацию в поездке по нашей стране. Возглавлял ее председатель верхней палаты парламента и руководитель парламентской фракции правящей либерально-демократической партии, господин Сакато. Обмен некоторыми мнениями в ходе поездки, как мне представляется, заслуживает интереса...

На встрече у тогдашнего председателя президиума Верховного Совета А. А. Громыко, бывшего в большом фаворе из-за выдвижения М. С. Горбачева на пост генсека, произошла пи-

кировка между Андреем Андреевичем и главой японской делегации по вопросу о северных территориях... Японский парламентарий сразу «взял быка за рога»: народ Японии, мол, с недоумением смотрит на то, как Советский Союз на исконно принадлежащих ему территориях наращивает военный потенциал... Громыко, как оказалось, был вполне подготовлен к такому началу беседы и резонно парировал: «А как мы можем равнодушно смотреть на размещение на территории Японии мощных американских военных баз и флота? В то же время японское правительство активно поддерживает космическую военную программу США, создание СОИ, суть которой для нас не в оборонной, а в наступательной направленности...» Далее из уст советского карьерного дипломата прозвучала отповедь примерно следующего содержания:

«У Японии очень большой потенциал в области электроники, систем управления, а противоракетная оборона усиливает всю систему. История, видимо, Японию мало чему научила. Только на словах Япония провозглашает принцип невмешательства и менее одного процента расходует на оборону, но, очевидно, с возрастанием экономической мощи Японии этот процент становится все более значительным, а наступательная часть вооружений приобретает значительный удельный вес. Поэтому мы и на это не можем равнодушно смотреть. Мы знаем, как только шестерка стран Тихоокеанского региона собирается, Япония тут как тут...»

Вопросы и ответы в таком же духе заняли с полчаса... Но вот, что любопытно: Громыко, чувствуя себя хозяином положения, отвечал спокойно и уверенно, а Сакато горячился и едва ли не выкрикивал свои многочисленные, но единые по существу вопросы, чем в немалой степени поколебал мои представления о стереотипе поведения японцев вообще и их руководителей — в частности... Дело спас социалист Ямагути, который сказал о том, что не все партии в Японии склонны заикливаться на вопросе о северных территориях, не все поддерживают космическую программу США, и, тем более, практически нет партий, жаждущих превратить свою страну в ядерную державу...

Громыко тут же подхватил: «Вы действительно заикнулись на этих островах. Почему бы нам не развивать культурные, научно-технические, экономические, спортивные связи? Они ведь неплохо развивались в начале 70-х годов, но затем именно японцы начали их сворачивать...»

Тут и председатель японских парламентариев был вынужден согласиться с тем, что, несмотря ни на что, связи должны развиваться во всех названных направлениях...

А заключил Андрей Андреевич рассказом, похожим на притчу: «У меня есть маленькая внучка, она уже знает о Японии, я ей часто говорю о том, какая это великая страна, страна восходящего солнца... А внучка меня спрашивает: «Оно и дела-

ется там?» «Нет говорю, оно там не делается, а только всходит...»

Внучка внучкой, но намек был достаточно прозрачным: хотя солнце и «восходит» в Японии, но «делается» оно во многих других странах...

Любопытно, что в ходе поездки Сакато проявил себя тактичным и интеллигентным человеком, обладающим глубокими познаниями в философии, литературе и искусстве... Он оказался блестящим графиком и с видимым удовольствием демонстрировал свое мастерство...

В Эстонии делегацию встречал Арнольд Федорович Рюитель. Он и сегодня играет видную роль в политической жизни республики. Любопытны его оценки эстонской истории тех лет: «В XII веке Эстония превратилась в немецкую провинцию и почти 700 лет управлялась Германией. Только словесный, музыкальный и танцевальный фольклор позволил сохранить язык и национальную самобытность. После немцев управление перешло к шведам. И только благодаря Петру I, избавившему эстонию от шведского ига, нация получила динамичное и самостоятельное развитие в составе российской империи...» Неменьшее впечатление произвели приведенные Рюителем статистические данные о развитии экономики по сравнению с 1940 годом: «В сельском хозяйстве объем производства возрос в 2,5 раза, а в промышленности — в 52 раза. Благодаря вхождению в СССР и интенсивным капитальным вложениям, Эстонская республика превратилась в промышленно-развитую страну...»

Японцы задали Арнольду Федоровичу неожиданный для меня вопрос: «Нам известно, что Грузия, например, выступает против того, чтобы кандидатские и докторские диссертации из Грузии утверждались в ВАКе СССР, имеется ли у Вас подобная проблема?» Рюитель ответил односложно: «У нас такой проблемы нет. Мы считаем — совершенно нормально, что в ВАКе СССР утверждают диссертации. У нас не настолько много специалистов в разных сферах, чтобы утверждение всех диссертаций проводить в Эстонии, мы доверяем ВАКу...»

В Эстонии мы посетили рыболовецкий колхоз, имеющий собственный флот и развернутую сеть переработки рыбной продукции. По японской лицензии в нем начали производить искусственных крабов, которые оказались необычайно вкусными. Видимо, надо быть гурманом, чтобы их отличить от натуральных. Я лично, естественно, разобратся не смог. Японцы же — знатоки рыбы. И каково же было мое удивление, когда я увидел, с каким удовольствием они поедали японско-эстонские искусственные продукты. Эти «крабы», оказывается, производятся из мяса трески, которое специально обрабатывается для придания вкусовых свойств крабов на основе добавок, получаемых путем тонкого помола крабьих панцирей...

Колхоз только чистой прибылью получал более 25 миллионов в год. Это позволило обеспечить всех колхозников жильем, построить свою больницу, спортивные комплексы, школы, детсады... Уровень благосостояния поднялся настолько, что на общем собрании было принято решение об избавлении от личных подсобных хозяйств и организации соответствующих коллективных молочных и мясных ферм, птицефабрики и т. д. Соответствующие продукты продавались колхозникам и другим местным жителям по крайне низким ценам. Характерно, что наиболее веским аргументом в пользу принятого решения явилось желание колхозников использовать свое свободное время на учебу, культурное развитие, физическую культуру и спорт.

Лидер японских либерал-демократов неожиданно для меня высоко отозвался о колхозном укладе хозяйствования, подчеркнув, что у него имеется подробная справка об эффективно развивающихся в нашей стране колхозах и совхозах, и, высказав предположение о хороших перспективах коллективных предприятий. Я, естественно, заинтересовался о том, каковы перспективы таких предприятий в Японии. Сакато ответил, что частные крестьянские хозяйства в его стране давно объединены в кооперативы самых различных типов... А дальше пошел разговор о «японском чуде» экономического развития... Основной смысл высказываний господина Сакато сводится к следующему:

«Послевоенное изучение трудов представителей различных экономических школ показало, что наиболее цельная концепция экономического развития принадлежит все-таки К. Марксу. Мысли основоположника марксизма о человеке, как об основной производительной силе, и о становлении науки в качестве самостоятельной производительной силы легли в основу японских концепций экономического развития.

Мы решили сосредоточить деятельность государства вокруг человека. Создать такие условия жизни, при которых человек стремился бы постоянно поднимать свой культурный, образовательный и научный уровень, условия, которые будут способствовать дальнейшему развитию научно-технического прогресса, что, в свою очередь, создаст возможность повысить уровень благосостояния и увеличить бюджет свободного времени для работы человека над собой... Дальше, естественно, возникал вопрос: как накопить первичный капитал? Японцы прошли стадию первоначального накопления капитала, благодаря корейской войне, и стали энергично наращивать капиталы, делая упор на использование достижений научно-технического прогресса. Уровень фундаментальных и прикладных исследований в Японии сильно отставал от американского и западноевропейского. Поэтому накопления были направлены на приобретение патентов и лицензий, которые быстро запускали в дело, тем самым увеличивая капиталы и т. д. У нас стали накапливаться ресурсы, мы все больше денег стали вкладывать

в развитие фундаментальных исследований. Японцы понимали: только Америка и Советский Союз могут вести исследования по всему фронту науки. И мы сосредоточились на тех направлениях, где характер японского народа, его усидчивость, прилежание, внимательность, высокий профессиональный уровень и дисциплинированность могут дать наибольший эффект. Патенты и лицензии стали приобретаться целенаправленно, сосредоточиваясь на электронике; развитию электроники была открыта «зеленая улица», и вскоре японская электронная техника стала ведущей на мировом рынке. Есть такое определение: «Америку сделал автомобиль». Действительно, США начали будно развиваться именно тогда, когда занялись автомобилестроением. США перешли на массовое производство автомобилей, сделав автомобили дешевыми и доступными для основной массы граждан. Это — открытие Г. Форда... Благодаря «фордовскому» дешевому автомобилю, значительный доход получается не за счет цены, стоимости одного изделия и разницы между продажной его ценой и себестоимостью, а за счет массовой продажи продукции с относительно низкой рентабельностью.

Мы еще раз правильно оценили конъюнктуру мирового рынка, в результате чего Япония вышла на первое место в мире по производству автомобилей... Сейчас в Японии уровень доходов настолько велик, что мы начинаем вторгаться во многие другие сферы. Сами компании стали настолько мощными, что в состоянии конкурировать на мировом рынке и накапливать средства на дальнейшее развитие научно-технического прогресса...»

На вопрос об особенностях организации труда и заработной платы в Японии Сакато сказал: «У нас существует традиция пожизненного найма, оплата идет не так, как в других государствах, а в зависимости от стажа и конкретного вклада. Мы пришли к выводу, что оценка труда должна быть непрямой: сделал десять штук чего-то, получи за десять, сделал 15 — получи за пятнадцать... Есть косвенные характеристики трудового вклада. Если человек знает, что при пожизненном найме его будущее обеспечено, то он спокойно работает и старается максимально выложиться. Изменение отношения к труду, возможность проявлять инициативу и творческий характер труда дают огромный эффект. Это тоже оплата по труду, но другого характера. У нас традиционно устойчивые трудовые коллективы. Начиная с 60-х годов, в Японии крайне низок уровень безработицы, а безработными, как правило, являются только те, кто не проявляет старательности... Мы ввели систему поощрения за рацпредложения. Взяли ее, кстати, из вашего движения рационализаторов и изобретателей, полностью его скопировав. Начали развивать — стали появляться свои, японские, особенности, формы. Найдено было много нового, учиты-

вающего специфику управления в Японии и национальные черты характера японцев».

В свою очередь Сагато поинтересовался системами подготовки студентов в МГУ и МГИМО, что было понятным в силу элитарности этих двух вузов, и, неожиданно для меня, организацией учебы в Уральском политехническом институте. Он, на основании справки обо мне, долго расспрашивал меня о родном институте, но настолько долго, что это выходило за рамки простого любопытства... Ларчик открывался довольно просто: японцы вычислили быстрый рост удельного веса выпускников Уральского политеха в партийно-правительственной верхушке — Рыжков, Ельцин, Рябов, Воронин, Коновалов, Баталин и т. д.

В числе новых функций самой неожиданной и, если так можно выразиться, несколько экзотичной оказалась функция председателя по подведению итогов «десятилетия женщин» в нашей стране... Так называемое «десятилетие женщин» и подведение его итогов — акции, проводимые по решению ООН во всем мире... «Загнала» меня на эту общественную работу тогдашний председатель Совета советских женщин, летчик-космонавт Валентина Николаевна Терешкова, а, как говорится, «последний выстрел» произвел Николай Иванович Рыжков, дождавшийся меня после нескольких дней «отнекиваний»... В конце концов мы довольно неплохо подготовились к конференции в столице Кении г. Найроби, где ООН подводила итоги «десятилетия женщин», хотя, конечно, на регулярных заседаниях нашего совета картина была впечатляющей: несколько десятков женщин, среди которых своей представительностью отличались мои заместители — В. Н. Терешкова, А. П. Бирюкова, В. Н. Николаева и М. М. Кравченко, и единственный мужчина, он же — председатель совета, он же — я...

8

Несмотря на отдельные успехи, экономическое положение в стране неуклонно ухудшалось... Косыгинская реформа, направленная на оздоровление экономики, не оставила наследников: к власти пришли недалекие, безграмотные и безвольные люди... После энергетического кризиса развитые капиталистические страны резко двинулись вперед, а мы продолжали топтаться на месте... Если в 1970 г. на долю нашей страны приходилось 20 процентов мировой продукции, то к середине 80-х — примерно в два раза меньше. При рассмотрении проектов программы на новую пятилетку Н. А. Тихонов постоянно «бросал камни» в адрес А. Н. Косыгина, называя реформы 60-х годов «одной сплошной ошибкой»... Ему казалось, что достижения «косыгинской» восьмой пятилетки (лучшей по росту национального дохода и производительности труда) никак не связаны с экономическими реформами... «Было просто несколько

урожайных лет подряд...» — таков основной результат анализа успехов восьмой пятилетки выдвигенца Брежнева, сменившего человека, которому он не годился в подметки... А между тем по инициативе самого Тихонова на совете министров несколько раз и, как говорится, «на полном серьезе» обсуждался вопрос о том, что нам делать с избытками (??) масла, сыра и других продуктов... Какие там избытки? Чуть повысили заработную плату низкооплачиваемым категориям работников, и вопрос отпал сам собой...

А тем временем маховик централизованной плановой машины набирал обороты — шли постоянные совещания в ЦК, совете министров, комитетах, министерствах, ведомствах...

И, конечно, Госкомтруд не мог остаться в стороне... Помнится, нас больше всего заботило падение роста численности занятых в народном хозяйстве: в десятой пятилетке он составлял 10,3 млн. чел., в одиннадцатой — 4,7 млн. чел., а по расчетам на двенадцатую пятилетку — 3 млн. чел. Комитет организовал специальные исследования по анализу процессов создания рабочих мест и использования трудовых ресурсов. И оказалось, что в стране истрчено более 120 млрд. рублей на создание... избыточных(!) рабочих мест. И это в условиях сокращения притока трудовых ресурсов! Не добавляла оптимизма и тенденция снижения темпов роста производительности труда: в девятой пятилетке производительность труда выросла на 34%, в десятой — на 17%, а в плане на одиннадцатую — на 15% (хотя в документах XXVII съезда КПСС фигурировала цифра 17%). Но если нет роста производительности труда, то откуда взяться благосостоянию? В одиннадцатой пятилетке национальный доход в среднем за год повышался на 3,4%, что на 10% медленнее по сравнению с десятой пятилеткой и в 1,5 раза — по сравнению с девятой... Откатились...

На всех партийных и государственных форумах в выступлениях Михаила Сергеевича Горбачева подчеркивалось обострение взаимоотношений с западными странами: «Грозит экономическая блокада... Практически прекратились экономические связи с Соединенными Штатами и Японией. Они стремительно сокращаются и с европейскими странами. Очевидно, нас блокируют экономически с одной стороны, а с другой — толкают к гонке вооружений. Началась эпопея противостояния по развертыванию ракет среднего радиуса действия в Европе...»

А в качестве двух важнейших задач на новую пятилетку предусматривались укрепление обороноспособности и повышение уровня благосостояния, то есть, чтобы были и пушки, и масло... Но это же абсурд! Однако во всех вариантах плана всегда шло совмещение двух принципиально несовместимых задач.

В памяти народа одиннадцатая пятилетка прослыла как пятилетка пышных похорон. Три Генеральных Секретаря похоронены и назначен четвертый. Где это видано, чтобы за одну

пятилетку сменилось четыре лидера государства? Умерло трое или четверо членов Политбюро — Сулов, «красный кардинал», Устинов, Пельше... Расставание с «вождями» на Красной площади превращалось в национальную традицию. Вроде карнавала в Бразилии...

Решили в апреле 1985 г. провести серьезный пленум ЦК по научно-техническому прогрессу и на основе его решений разработать программы, обеспечивающие развитие страны в 1986—1990 гг. Но... очередные похороны — и пленум, который должен был быть в апреле, не состоялся. Решили ограничиться совещанием в ЦК по научно-техническому прогрессу. Совещание было подготовлено слабо, и никаких реалистичных программ на нем не принималось... Доклад Михаила Сергеевича на этом пленуме был обо всем понемножку, без радикализма и без идей... Ни доклад, ни решения пленума серьезного вклада в развитие экономики не внесли...

На этом фоне подошло время для расставания с Госкомтрудом... У меня остались самые светлые воспоминания о совместной работе с такими эрудированными и прекрасно профессионально подготовленными специалистами комитета как Леонид Алексеевич Костин, Борис Николаевич Гаврилов, Матрена Матвеевна Кравченко, Леонид Эммануилович Кунельский, Рафик Абдуллоевич Баткаев... Очень сожалею, что не могу назвать всех своих соратников по борьбе за развитие социально-трудовых отношений и социального обеспечения...

VII. ГЛАВНЫЙ СТРОИТЕЛЬ СТРАНЫ

I

В конце декабря 1985 г. меня вызвал ставший во главе правительства Николай Иванович Рыжков и сходу предложил: «Принимай пост моего заместителя по строительству, строительство — твое родное дело, и лучшей кандидатуры я не вижу...» Я, естественно, дал согласие... На следующий день меня пригласили на заседание политбюро. Мою кандидатуру представлял сам Михаил Сергеевич Горбачев:

«Мы товарища Баталина знаем давно и хорошо — крупный инженер, один из главных организаторов развития Западно-Сибирского нефтегазового комплекса, комплектно-блочного и трубопроводного строительства и нефтегазостроительной отрасли в целом. Он в короткое время сумел буквально преобразовать деятельность Госкомтруда, ставшего под его руководством одним из самых прогрессивных общеэкономических комитетов... Я уверен, что управленческая, инженерная и экономическая подготовленность поможет ему справиться с новыми задачами на более высоком посту...»

При представлении, пожелав действовать «смелее и решительнее», Горбачев очертил круг основных направлений в развитии строительного комплекса: повышение его роли в ускорении научно-технического прогресса в стране, укрепление материально-технической базы строительства, совершенствование отраслевого хозяйственного механизма и сокращение сроков строительства предприятий по переработке сельхозпродуктов (следующий вопрос был как раз по реализации продовольственной программы).

После моего выступления Михаил Сергеевич предложил мне, кстати, впервые в моей жизни, присутствовать на заседании политбюро при обсуждении всех, а не отдельных, вопросов.

А времени «на раскачку» на новом посту мне Рыжков не дал, сразу втянув в решение неотложных задач...

В жилищном строительстве сложилась порочная практика: в конце декабря принималось правительственное разрешение считать сданными в эксплуатацию в заканчиваемом году жилые дома, недоделки по которым устранены до 15 января следующего года... В реальной жизни с недоделками продолжали возиться и в феврале, и в марте...

Я предложил покончить с такого рода «льготной» приемкой жилья, и, начиная с 1986 г., с «узаконенными» приписками было покончено. Хотя, конечно, приписки объемов ввода в жилищном строительстве продолжались, но уже без одобрения правительства...

В 1986 г. в Грузии провели специальную проверку соблюдения порядка сдачи жилья в эксплуатацию. Результаты обескураживали: едва ли не половина сданного и оплаченного строителям жилья не имела не только крыш, но и стен... Наказания не заставили себя ждать: сотни горе-руководителей расстались с насиженными местами, многих из них исключили из партии и отдали под суд... Урок оказался доходчивым, и через два года я смог убедиться в этом лично...

В принципе, планы на одиннадцатую пятилетку у основных строительных министерств и Министерства промстройматериалов были гораздо менее напряженными, чем в родном Миннефтегазстрое, — рост программ за пять лет не превышал 15 процентов. Я, естественно, привык совсем к другим темпам... Однако, как оказалось, ускорить сооружение жилых домов было практически невозможно из-за недостатка финансовых и материальных ресурсов... Отсюда все призывы М. С. Горбачева об увеличении объемов ввода жилых домов были, мягко говоря, ни на чем не основанными... Мне, конечно, здорово «резало уши» столь явное пустозвонство со стороны лидера партии и страны...

В числе первых решалась и задача организации выпуска сборных спортивных сооружений, спортзалов и бассейнов из легких конструкций... И поскольку в Миннефтегазстрое у меня был достаточный опыт сооружения подобных объектов, по-

стольку решение задачи не представило принципиальных трудностей. Уже в январе 1987 года вышло постановление правительства о развитии производства сборных спортивных сооружений, в соответствии с которым была подготовлена необходимая проектно-сметная документация, скооперированы заводы Минмонтажспецстроя по производству и сборке легких конструкций, решен вопрос о комплектации сборных бассейнов установками по очистке воды... Намеченный нами рубеж — 2 тысячи сборных спортивных комплексов в год — был достигнут в 1988 году...

Строительство вообще и непроизводственное строительство — в частности, сдерживалось из-за дефицита стеновых материалов... Стал разбираться с производством кирпичей: побывал на многих заводах, познакомился с проектами новых предприятий, встречался с ведущими специалистами страны... В «брежневский» период в стране был взят курс на закупку зарубежного оборудования — закупались болгарские, итальянские и чешские поточные линии и целые комплекты оборудования кирпичных заводов. И что же? Никто из ученых и практиков не имел ни малейшего представления о фактической эффективности заводов, удельных капложений и энергозатратах при производстве кирпича... Что касается производительности, то, например, ни один завод болгарского производства так и не вышел на проектную мощность... Какой же «внешнеторговый» дурак готовил решения о закупке столь очевидных «котлов в мешках»? Было найдено иное решение — организовать производство кирпичей из отходов углеобогащения, которые состоят из прекрасной и выдержанной глины, что обещало получение высокопрочного (марки «200—250») облицовочного кирпича, в этой глине от 8—10% угля, что гарантировало сокращение энергозатрат примерно на 40 процентов по сравнению с кирпичом из обычных глин... Вопрос упирался в оборудование... Сначала машиностроительные министерства с большим энтузиазмом откликнулись на мое предложение о производстве комплектного оборудования для 140 заводов на отходах угледобычи, но затем, видимо, убоявшись «новизны проблемы», потихоньку отошли в сторону... Обидно... Ведь сегодняшние шахтеры, которым грозят массовые увольнения, могли бы без больших потерь развивать мощности по производству «угольных» кирпичей...

Примерно в это же время я поддержал предложение Виталия Лаевского о строительстве объектов культурно-бытового назначения (в частности, детских садов и школ) из сборных элементов. Строительство этих объектов в кирпичном исполнении, как правило, затягивалось до 1,5—2 лет. Сборный вариант сулил снижение трудозатрат почти в два раза, а снижение материалоемкости — на 20 процентов. В результате был осуществлен переход во всей зоне Нечерноземья на сборный вариант сооружения детских садов и школ, первые из которых стали

вводиться через 4—5 месяцев после начала строительства, вторые — через 6—7 месяцев.

Пришлось вернуться и к своей «пожарной» специализации — срывался ввод, как тогда писали, «самой мощной домны в мире» — Череповецкой домны. Предполагалось, что с ее помощью будет покончено с наметившимся в стране дефицитом чугуна и удастся вывести из эксплуатации ряд устаревших домен...

Непосредственно в Череповце удалось быстро сформировать программу завершения работ и полностью ее реализовать: домна с самой прогрессивной автоматизированной системой управления была сдана в установленный срок. Она, как писалось в «Правде», стала «первым представителем нового класса доменного производства»...

2

Первые месяцы моей работы в новой должности опалены Чернобыльской катастрофой. В «демократической» прессе много писано-переписано о растерянности руководства страны, о лживости первых лиц государства, о чуть ли не трусовом поведении государственных мужей... Думаю, такого рода оценки не имеют под собой достаточных оснований... Президиум совета министров собрался немедленно после получения известия об аварии на Чернобыльской АЭС, а Борис Евдокимович Щербина, курировавший топливно-энергетический комплекс и находившийся в командировке в Оренбургской области, уже на следующее утро докладывал из г. Припяти: «Я нахожусь в административном здании, на площади перед ним проходит сваддебная процессия, в целом все спокойно, причин для паники нет...» Только по прошествии суток, когда на место катастрофы прибыли химические войска, специалисты из центров атомной энергетики и гидрометеорологических служб, стали выясняться подлинные масштабы катастрофы... И сразу была создана комиссия политбюро ЦК КПСС по выяснению причин и преодолению последствий аварии на Чернобыльской АЭС во главе с Н. И. Рыжковым... Еще через неделю Николай Иванович привлек и меня к работе в комиссии, во-первых, как бывшего председателя Госкомтруда для выработки постановлений о переселении жителей районов, пострадавших в результате аварии, и о льготах для пострадавших и участников ликвидации последствий аварии и, во-вторых, как руководителя строительного комплекса страны для организации работ по предотвращению распространения радиационного излучения на прилегающие к станции районы...

Выполнение последней задачи требовало поездки на место аварии. Я собрался в командировку, а Н. И. Рыжков, зная о моей болезни, был категорически против... Все же мне удалось

переубедить его с помощью риторического вопроса: «Как я смогу рассматривать и утверждать документацию по захоронению радиоактивных остатков и объектов в целом, не имея никакого представления о сути и масштабах работ?» В общей сложности пришлось раза четыре посещать чернобыльскую и уже не обетованную землю...

Но еще во время первой «ознакомительной» поездки меня неприятно поразило откровенное пренебрежение техникой радиационной безопасности или, если хотите, бесшабашное отношение к собственному здоровью ликвидаторов последствий аварии... Так, во время нескольких облетов станции и реактора я заметил сопровождающим, что мы вторгаемся в зону наибольшего излучения... А мне отвечают: «Ерунда, у вертолета снизу свинцовый лист...» Я им про радиационную пыль и необходимость ограничения полетов над реактором... А они, судя по глазам, не верят в саму возможность «лучевой болезни»... Не верят, не знают, не ведают, что творят... Но я-то знаю! Герметизации вертолетов я добился, «продавил» и запрет на «свободные» полеты над реактором... Но ведь не одни пилоты вертолетов отличались бесшабашностью: тон задавали ведущие научные работники Института ядерной физики им. И. В. Курчатова — академики, член-коры, профессора, доктора наук... А наибольшую дозу радиации среди специалистов «нахватал» начальник химических войск, генерал-полковник Пикалов... Смелый человек — шальная голова! Воистину, почти по А. С. Пушкину: радиация и дилетантизм — две вещи несовместные...

Наиболее тревожная часть «диагноза» четвертого блока ядерного реактора после аварии заключалась в следующем: раскаленная масса ядерного топлива в закрытом пространстве и без охлаждения будет разогреваться, при этом теоретически температура разогрева может достигнуть 2500 градусов. Тогда железобетонные перекрытия, отделяющие твердое тело от расположенных под ним двухъярусных емкостей с водой, рухнут, попадание же твердого тела в воду — это парообразование и взрыв с разномом радиоактивных элементов во много раз большим, чем при первоначальной аварии... Естественно, для начала откачали воду из емкостей. Далее: специалисты по ядерной физике настаивали на создании в течение месяца мощной преграды под реактором для того, чтобы не допустить распространения радиоактивных элементов в грунтовые воды... Из всех вариантов по срокам проходил только один: производить поэтапное штрекование (горизонтальную подземную горную выработку) пространства под будущую «преграду», устанавливая в каждом штреке щиты из стальных нержавеющей труб, предназначенных для постоянной циркуляции воды для охлаждения днища реактора, и заполняя все оставшееся пространство штрека высокопрочным бетоном... Первый штрек начали в самом безопасном месте; закончив его заполнение, начали второй, за-

тем третий и т. д. Таким образом создавалась монолитная железобетонная плита непосредственно под фундаментной плитой реактора, которая охлаждалась водой, или искомая физиками «преграда»...

Для осуществления столь специфических работ были привлечены шахтеры и метростроевцы, сумевшие самоотверженным трудом предотвратить наихудший вариант развития событий... Но, как говорится, «не щадя живота своего» трудились и министры — «угольщик» Михаил Иванович Щадов, которого полученная в результате облучения болезнь щитовидной железы привела к инвалидности, и «транстроевец» — Владимир Аркадьевич Брежнев...

Кстати, несмотря на несколько опрометчивую первоначальную информацию о масштабах Чернобыльской аварии, Б. Е. Щербина быстро овладел ситуацией, сумев совместно с руководством Украины организовать эвакуацию 50-тысячного населения г. Припяти в течение одного, да еще и воскресного, дня...

В 1986 г. мне довелось присутствовать практически на всех заседаниях комиссии политбюро по Чернобылю, и поэтому я имею достаточные представления о ее работе. Все решения комиссии оформлялись в виде постановлений ЦК КПСС и правительства за подписями первых руководителей — М. С. Горбачева и Н. И. Рыжкова, что придавало им особую значимость. Я представлял на рассмотрение комиссии 15 постановлений и на себе испытал, с какой заинтересованностью и знанием дела вникали в каждую деталь Владимир Иванович Долгих, Николай Иванович Рыжков и Егор Кузьмич Лигачев, но даже на их фоне выделялся председатель КГБ В. М. Чебриков, задававший наиболее квалифицированные вопросы и поражавший своей информированностью... И если мы, порой, говорим о ненормированном рабочем дне, то у членов этой комиссии были ненормированные рабочие сутки... Все документы, которые мне пришлось организовывать и формировать, основывались на официальных заключениях Гидромета, Минздрава и союзных республик, в их разработке принимали участие заинтересованные министерства — исполнители (Минсредмаш, Минэнерго, Минтрасстрой, Минуглепром, Минводхоз, Минмонтажспецстрой и т. д.), ведущие эксперты страны; каждый проект или проектное предложение обязательно сопровождалось заключением Института ядерной физики им. Курчатова...

В соответствии с решениями комиссии достаточно оперативно начала реализовываться программа переселения жителей Припяти: семь тысяч квартир было выделено в Киеве и пятьсот в Чернигове, что сократило остроту проблемы наполовину; для оставшейся части переселенцев в течение месяца определили места расположения поселков, сроки их обустройства, строительные организации, ответственные перед политбюро за обес-

печение припятчан жильем, и строители включились в работу... Исходя из возможностей бюджета на 1986 г. и размеров государственных резервов, предусмотренных в пятилетнем плане, также довольно оперативно удалось утвердить перечень и размеры льгот и выплат потерпевшим во время аварии и в результате ликвидации ее последствий...

Естественно, наибольшие трудности были связаны с захоронением радионуклидов... Они не сводились к отсутствию или недостатку финансовых или материально-технических ресурсов. Как раз в условиях государственной собственности и централизованного планового руководства народным хозяйством имеются все возможности для задействования государственных резервов, перераспределения ресурсов и маневрирования последними. Мы, кстати говоря, и воспользовались этими преимуществами: строительные машины и механизмы, спецтехника, цемент, металлоконструкции, бетон, битум, асфальт и т. д. были «подтянуты» в зону катастрофы в нужных объемах и в самые сжатые сроки... И, скажем, асфальто-бетонные установки, которые прибыли в первую очередь, позволили с самых первых дней начать укладку второго «антинуклидного» слоя твердого покрытия на автомобильных дорогах в зараженных районах... Главная же суть проблемы носила не производственный, а научно-технический характер: разработать и задействовать в кратчайшие сроки технологию избавления от радиоактивных частиц, разбросанных на многокилометровых площадях на поверхностях различных профилей, в слоях земли, в водах рек и прудов, подземных водах и т. д. Ставка в выполнении такого рода научно-технической работы больше, чем карьера, доходы, здоровье или даже жизнь разработчиков и воплоателей результатов работы на практике. Речь шла о здоровье и жизни сотен тысяч жителей прилежащих к АЭС районов страны, о здоровье и жизни населения страны и ее соседей, о здоровье и жизни будущих поколений... А до принятия научно-технических решений реактор продолжал «пылить» через отверстия, образовавшиеся в результате «сдвижки» крышки реактора, и во внутрь реактора ежедневно сбрасывались свинец и графит; разрушенный четвертый блок создавал угрозу для действующего третьего блока, и следовало в машинном зале создать дополнительную защиту действующих мощностей от излучения со стороны уничтоженных; на кровлю машинного отделения были выброшены осколки тепло-выделяющих материалов (твелов), создававших смертельно-опасный фон; возникла реальная опасность «заражения» Киевского водохранилища посредством сточных вод и реки Припять...

Конечно, для выполнения не имеющей аналогов научно-технической работы в экстремальных условиях были привлечены ведущие отраслевые институты страны — Минэнерго, Минсредмаша, Госстроя, Минмонтажспецстроя, Минводхоза, а для превращения ее результатов в жизнь создана специализированная

строительно-монтажная организация на базе Минсредмаша с привлечением лучших специалистов с ведущих строек атомной энергетики и из действующих предприятий атомной промышленности... Общая координация работ обеспечивалась за счет назначения целевых руководителей в ранге заместителей министров — «средмашевца» Усанова, «энергетика» Корсуна, «госстроеца» Чернышева, «водхозовца» Полад-заде... Проекты решений по захоронению рассматривались в здании Минэнерго, где было выделено специальное помещение. На заседаниях, как правило, одновременно присутствовали 30—40 специалистов высшего класса... А предлагались самые разные варианты решений...

Так, например, выдвигалось предложение смонтировать арочную конструкцию, закрыть ею реактор, в свою очередь покрыв конструкцию тонкими свинцовыми листами... Слабое место этого технически возможного варианта заключалось в необходимости выполнения основного объема работ в зоне облучения... Другая идея — создать высотную «П»-образную конструкцию из металла повышенной прочности, накрыв этой мощной конструкцией весь четвертый блок, оставив внутреннюю «начинку» блока в законсервированном состоянии и снабдив своеобразную «консервную банку» датчиками для отслеживания ее состояния. Такую конструкцию, конечно, можно было изготовить вне зоны облучения, по типу комплектно-блочных устройств, но ее вес и габариты создавали транспортные проблемы, а главное — реализация варианта была связана с чрезмерным риском повреждения действующих блоков АЭС при установке «крыши» над четвертым блоком. Оригинальным, хотя и несколько архаичным, представляется один из предложенных способов транспорта грузов на аварийный блок: вантовый (висячий) мост с канатным транспортером... Даже монтаж моста начали...

Однако в конечном счете выяснилось, что требованиям физиков-ядерщиков по созданию систем охлаждения и слежения (на основе специальных датчиков) за температурой в реакторе, а также требованиям радиоактивной безопасности в наибольшей степени отвечает трубно-бетонная защита... Соответствующие покрытия и перегородки создавались по слоям: «трубы-бетон», «трубы-бетон»..., а датчики закладывались непосредственно в бетонную смесь. При этом основные объемы работ выполнялись вне зоны облучения: трубы подавались подъемными кранами с удлиненными стрелами и с кабинами операторов, защищенными свинцовыми листами, заранее изготовленные мощные опалубочные стальные конструкции выдвигались на места установки канатами с безопасной дистанции и дистанционно же заливались бетоном бетононасосами...

Символично, что одна из наиболее опасных работ, связанная с нахождением в зоне облучения, — сооружение бетонопровода, — осуществлялась силами трубопроводостроителей. Глав-

укрнефтегазстроя во главе с главным инженером этого организованного мной главка Борисом Степановичем Ланге...

Поврежденный реактор вместе с крышкой, «сидевшей» наискосок внутри него, перекрыли толстостенными стальными трубами диаметром 1220 мм, применяемыми в трубопроводном строительстве, затем «трубчатый» настил перекрыли слоем свинцовых листов, защищающем от радиации, и, наконец, уложили толстый слой высокопрочного бетона... Мы считали эту конструкцию покрытия временной, рассчитанной на 10—15 лет, по прошествии которых предполагалось найти более совершенное решение... С большими техническими трудностями соорудили в машинном зале трубно-блочную перегородку между третьим и четвертым блоками... Выброшенные на кровлю АЭС осколки твелов вручную убрать не удалось — пришлось часть кровли над четвертым блоком снабжать дополнительным покрытием... Практически вся территория станции была покрыта несколькими слоями бетона...

Президент украинской академии наук Борис Евгеньевич Патон первым забил тревогу по поводу опасности «заражения» Киевского водохранилища... Его авторитет заставил нас принять самые срочные меры: «перекрыли» наиболее опасные участки заряженного района водными эмульсиями, защищающими от дождевых и весенних стоков; прорыли несколько траншей поперек Киевского водохранилища с тем, чтобы в них оседали «зараженные» частицы, и создали технологию «замыва» (очистки) таких траншей; разработали и задействовали технологию создания преград в грунте на глубину до водонепроницаемого слоя (около 30 м) из циалитовых глин, обладающих свойством поглощения (абсорбции) радиоактивных элементов, сбора экстракционных глинистых взвесей и захоронения циалита вместе с радиоактивными частицами...

Кстати говоря, по решению Госстроя, использование циалитовых глин, которыми богата не только Украина, но и многие другие регионы страны, после Чернобыльской аварии стало обязательным при сооружении очистных сооружений не только в атомной энергетике, но и в химической промышленности...

Для захоронения радиоактивных частиц устроили могильник, а рядом, по решению комиссии политбюро, в пределах часа езды до могильника, приступили к сооружению города для ликвидаторов последствий аварии — Славутича... Проектирование и привлечение строителей из республик, не пострадавших от Чернобыльской катастрофы, было поручено возглавить мне... И, надо отметить, что усилиями прибалтийских и закавказских строителей был сооружен один из самых красивых и комфортных городов на Украине: микрорайоны носили калорит архитектуры той республики, которая его проектировала и строила; коттеджи и многоквартирные дома отвечали самым современ-

ным на тот период времени требованиям; железную и автомобильные дороги удалось подвести к городу без ставшего, к сожалению, традиционным многомесячного опоздания...

Следует подчеркнуть, что, кроме нас с Борисом Евдокимовичем Шербиной, работу по ликвидации последствий Чернобыльской катастрофы в течение недель и месяцев координировали и другие заместители главы правительства: Геннадий Георгиевич Ведерников, Лев Алексеевич Воронин, Владимир Кузьмич Гусев, Юрий Дмитриевич Маслюков, Иван Степанович Силаев... После завершения сооружения саркофага (а им стали результаты всех тех работ, которые я описал в части защиты разрушенного реактора) необходимости в координации работ со стороны высших должностных лиц не стало... А работники Минсредмаша, Минэнерго и Минводхоза продолжали свою гуманитарную миссию...

При редактировании этой части рукописи я, вдруг, вспомнил известное изречение Наполеона I: «Выиграл сражение не тот, кто дал хороший совет, а тот, кто взял на себя ответственность за его выполнение и приказал выполнить»... Мне показалось: мысль выдающегося полководца и государственного деятеля справедлива практически для любого многовариантного и судьбоносного решения с той, конечно, поправкой, что решения бывают и неудачными — проигрышными...

3

Так случилось, что участие в ликвидации последствий Чернобыльской катастрофы наложилось по времени с другой, не менее важной, работой — корректировкой хозяйственного механизма в строительном комплексе. Очевидная необходимость эшелонирования этих работ во времени в тех условиях была невозможна: **во-первых**, в связи с тем, что совершенствование хозяйственного механизма страны в целом рассматривалось в качестве одного из важнейших направлений повышения эффективности всего народного хозяйства, и отставание строительного комплекса в движении в том же направлении не только сужало возможности его развития, но и в силу свойства целостности или функциональной эмерджентности хозяйственного механизма могло привести к потерям в народном хозяйстве, по своим размерам намного превосходящим удельный вес комплекса в экономике страны, и, **во-вторых**, из-за заложенных в плане на 1986—1990 гг. одинаковых темпах роста программы работ, капитальных вложений и производительности труда в строительном комплексе более полное задействование организационно-экономических факторов, а именно в этом и заключается цель совершенствования хозяйственного механизма, оставалось, по существу, единственной возможностью выполнения заданий пятилетнего плана... Иными словами, мое положение

напоминало известную ситуацию в шахматах, когда приходится делать... единственные ходы... Было сделано два таких «хода» — разработаны постановления по улучшению управления строительным комплексом и совершенствованию хозяйственного механизма в строительстве...

Не сложно догадаться, что, делая эти «ходы», я постарался как можно полнее использовать все прошедшие проверки на практике нововведения в организации и структуризации управления, планировании, стимулировании, формах хозрасчетных отношений и т. д. Опыт работы в Миннефтегазстрое и Госкомтруде позволил мне в достаточно короткие сроки организовать подготовку и аргументировать необходимость принятия соответствующих по-настоящему системных документов высшими органами власти...

Прежде всего принципиальной реконструкции подверглись центральные органы управления строительным производством. Здесь на смену отраслевому и во многом «высосанному из пальца» в руководящих кабинетах принципу пришел территориальный принцип управления, обусловленный главной особенностью строительной продукции — ее стационарностью. Одновременно жесткая централизация управления в ведущих «отраслевых» союзно-республиканских министерствах — Минпромстрой, Минстрой и Минтяжстрой — уступила место делегированию основных управленческих функций в республиканские министерства, что сделало последних полноправными субъектами производственных отношений в народном хозяйстве страны. На «суконном» языке постановлений это выглядело как преобразование трех десятков республиканских министерств, называвшихся минпромстроями, минтяжстроями, минстроями или минсельстроями, хотя вели они, как правило, сооружение не узкоотраслевых, а общепромышленных мощностей и объектов, в республиканские строительные министерства. В Российской Федерации, учитывая ее масштабы, численность населения и объемы выполняемых работ, в дополнение к Минвостокстрою были образованы еще три министерских структуры — Минсевзапстрой, Минюгстрой и Минуралстрой, что завершило перевод управления строительством в федерации на территориальный принцип. Такого рода «зонирование» российской территории позволило резко улучшить использование и развитие производственных строительных баз в сопряженных краях, областях и автономных республиках и значительно сократить транспортные издержки в строительстве за счет оптимизации грузопотоков внутри «зон». Надо отметить, что структурная реконструкция по стране в целом привела к сокращению численности работников центральных аппаратов министерств и соответствующих издержек на их содержание примерно на четверть...

В самих республиканских министерствах, как, впрочем, и в оставшихся специализированных строительных министерствах (Минмонтажспецстрой, Минтрансстрой, Миннефтегазстрой

и др.) начался переход на двух-, трехзвенную структуры управления: министерство — трест (объединение), министерство — объединение — трест... Предусматривалось также начать образование прогрессивных комбинированных структур: промышленно-строительных, проектно-строительных и проектно-промышленно-строительных объединений... И здесь одной из целей было снижение излишней численности управленцев и соответствующих расходов где-то на 20—30 процентов...

На качественно новой основе обеспечивалась централизация управления строительным комплексом страны в целом. Прежний Госстрой, который оказывал лишь опосредованное воздействие на строительное производство через разработку, утверждение и контроль за выполнением строительных норм и нормативов и руководство проектными и экспертными работами, был преобразован в государственный комитет — постоянный орган совета министров по руководству строительным комплексом страны. Его функции были значительно расширены: контроль и координация сооружения важнейших производственных мощностей и объектов, включаемых в народнохозяйственные планы; распределение капитальных вложений на развитие материально-технической базы в строительстве и контроль за их целевым и эффективным использованием; организация работы по совершенствованию управления и хозяйственного механизма в строительном комплексе...

Особое значение в функциях обновленного комитета придавалось улучшению управления научно-техническим прогрессом, где с учетом контроля за вложениями на развитие материально-технической базы строительства перед Госстроем впервые открылись перспективы реального прорыва... В состав Государственного строительного комитета были включены специализированные союзные министерства строительства и промышленности строительных материалов, а в состав членов комитета вошли соответствующие министры, заместители председателей советов министров союзных республик, ряд ведущих ученых страны и передовые рабочие. В результате сформировался достаточно квалифицированный коллегиальный орган управления...

В совершенствовании хозяйственного механизма, и также впервые в нашей стране, основной упор был сделан на развитие организационно-экономических отношений на уровне непосредственных производителей — трудовых коллективов трестов и объединений. Главной правовой основой экономических взаимоотношений становились договора подряда, за нарушение которых устанавливались весьма жесткие санкции. В целях ускорения научно-технического прогресса было разрешено оставлять подрядчикам до 75% экономии за счет совершенствования проектных решений. Удалось утвердить прецеденты цен на маслосвидную строительную продукцию — 1 квадратный метр жилой площади, 1 место в детском саду и 1 место в школе. Вся при-

быль от снижения затрат против преysкурантных цен оставлялась в строительных организациях. Были сняты препоны с перехода на строительство «под ключ»: в распоряжение строителей передавалась часть сметной стоимости, которая предусматривалась на проведение проектных работ, и они получали возможность либо собственными силами готовить проектно-сметную документацию, либо привлекать для этого любые постоянные или временные коллективы проектировщиков. Открыли дорогу и для повышения мобильности подрядных организаций: в сметах стали предусматриваться затраты на работу экспедиционно-вахтовым методом, мобильным организациям, специализирующимся в снятии «пиковых нагрузок» на сооружении крупных мощностей и объектов, устанавливались льготы по оплате труда, выплате командировочных, выделению жилья в местах постоянной дислокации и др. Новый импульс придавался развитию хозрасчетных отношений: строители наделялись собственными оборотными средствами, они могли по своему усмотрению расходовать часть сметной стоимости, предназначенную на строительство временных зданий и сооружений, узаконивались в качестве органов самоуправления советы трудовых коллективов, расширялись права трудовых коллективов в формировании структур и штатных расписаний и т. д.

И, конечно же, в первоочередном порядке предусматривались: переход на коллективный подряд, но уже в качестве прогрессивной формы низового хозяйственного расчета, всех производственных и непроизводственных предприятий и организаций строительного комплекса; осуществление планомерной аттестации и рационализации рабочих мест; введение новых тарифных ставок и должностных окладов за счет собственных средств предприятий и организаций...

Наряду с микроэкономическими новациями были внесены изменения в планирование строительного производства и капитального строительства в целом. В качестве основных оценочных показателей были оставлены четыре: ввод в действие производственных мощностей и объектов, объем строительно-монтажных работ, выполняемых в соответствии с графиками их производства, темп роста производительности труда и прибыль. Понятно, что минимизация оценочных показателей существенно расширила права подрядных организаций. А возможности заказчиков были расширены предоставлением им права включать в планы работы по расширению, реконструкции и техническому перевооружению действующих предприятий. И, естественно, плановой дисциплине способствовало запрещение внесения поправок в народнохозяйственные планы капитального строительства после 1 января планового года, так как до этого окончательные плановые задания утверждались в апреле-мае, т. е. спустя треть того периода, за который они должны выполняться...

Как обычно, согласование постановлений по улучшению управления и совершенствованию хозяйственного механизма шло трудно, но, что характерно для периода «горбачевской перестройки», наибольшие трудности возникли с согласованием далеко не самых принципиальных вопросов. Так, горбачевского выдвиженца и временного куратора строительного комплекса по линии ЦК КПСС Льва Николаевича Зайкова пришлось долго и нудно убеждать в необходимости отказа от мертворожденной идеи разделения строительных организаций на жилищно- и промышленно-строительные... У кого-то из высших партийных бонз сложилось мнение о том, что было бы полезным в каждой области (крае, автономной республике) иметь два главка, объединяющих подрядные организации, специализирующиеся на сооружении соответственно жилья и промышленных объектов, как это уже сложилось к тому времени в Москве... С точки зрения облегчения партийного контроля такая специализация, естественно, могла показаться целесообразной... Однако оставшийся анонимным «новатор от ЦК КПСС» не принял во внимание колоссальных издержек, связанных с необходимостью разделения единой для обоих видов строительства материально-технической базы... Конечно, с легкой руки Н. С. Хрущева «проходили» и еще более необдуманные решения (например, уничтожение устаревших малогабаритных вагонов, проданное без учета времени простоев, или выращивание кукурузы в северных районах страны), но, к счастью, Лев Николаевич, в отличие от того же Никиты Сергеевича, имел кое-какой опыт руководства крупным научно-производственным объединением и исполкомовского кураторства строительства в Ленинградской области, и в конце концов он перешел на мою сторону — сторону здравого смысла... А вот отстаивание объема строительномонтажных работ, выполняемых по графикам их производства, в качестве одного из основных оценочных показателей обошлось мне гораздо дороже... Дело в том, что до принятия подготовленных под моим руководством постановлений¹ стоимостная оценка результатов строительного производства производилась по показателю так называемой «товарной строительной продукции». Практически прежний показатель не отражал стоимости продукции, так как им оценивалась лишь часть стоимости основных фондов, создаваемая непосредственно в строительстве, и не имел никакого отношения к товару, так как наряду с готовыми объектами в оценку включалась стоимость так называемых «этапов работ», т. е. стоимость незавершенных строительных объектов...

Однако главный дефект заключался в том, что пресловутая «товарная» оценка искажала подлинные результаты строительного производства, создавая «калифов на час» из тех, кто не утруждал себя заботой о переходящих объектах, или из тех, кто в полной мере обладал искусством дробления объектов на «этапы работ». Одновременно она же затруд-

няла контроль за работой «строительного конвейера», что в условиях господства государственной собственности на средства производства недопустимо, создавала искусственные препоны в организации централизованного финансирования и материально-технического обеспечения, мешала переходу к нормативному планированию заработной платы и повсеместному распространению прогрессивного коллективного подряда... Да и мой многолетний опыт нефтегазового строительства подтверждал, что планомерный ввод в действие производственных мощностей и объектов может быть обеспечен и без использования оценочного показателя «товарной строительной продукции». Но иное мнение имел редактор отдела промышленности и строительства главного печатного партийного органа — газеты «Правда» — Василий Александрович Парфенов. В бытность мою председателем Госкомтруда у нас с ним сложились хорошие деловые отношения. А тут он стал меня упрекать в том, что я «ориентирую хозяйственный механизм в строительстве на валовые показатели». Все мои попытки объяснить системный характер мероприятий по совершенствованию хозяйственного механизма и доказать химерность прежней «товарной» оценки ни к чему не привели... Парфенов завершал разговоры одними и теми же тезисами, видимо, казавшимися ему «убойными»: «Неужели Вы не слушаете выступлений Горбачева о необходимости отхода от валовых показателей? Не усложняйте себе жизнь. Не идите против линии ЦК!» И, естественно, разговорами дело не закончилось: Василий Александрович организовал в «Правде» настоящую травлю отца «валового» хозяйственного механизма, которая не прекращалась вплоть до моей отставки...

Но на заре моей деятельности в должности зам. председателя совета министров — председателя Госстроя постановления по улучшению управления и совершенствованию хозяйственного механизма прошли на «ура». При их обсуждении в ЦК КПСС были подчеркнуты «высокий уровень проработки», «комплексность» и «многофакторность» подготовленных документов... Жаль только, что использовать преимущества нового хозяйственного механизма в строительном комплексе удалось практически в течение лишь одного 1987 года...

4

В первый же год работы в качестве заместителя главы правительства мне довелось побывать в ФРГ в составе парламентской делегации. Интересной получилась эта поездка... И не только тем, что собралась неплохая компания: академик Велихов, «дипломат» от ЦК КПСС Загладин, директор завода Кулешов, сельская учительница Мамедова, глава правительства Литвы Сакалаускас.. И даже не тем, что успели побывать в нескольких землях и ознакомиться с организацией партийной

деятельности с помощью лидеров двух не самых последних немецких партий — Лафонтемом и Геншером...

В ходе поездки я окончательно убедился в том, что мы никогда не догоним развитых капиталистических стран без использования преимуществ международного разделения труда и без обретения статуса полноправного участника мирового хозяйства. ФРГ, как, впрочем, и другие европейские страны, стали бурно развиваться только тогда, когда организовали «общий рынок», т. е. воспользовались преимуществами европейского разделения труда... Сразу в каждой из стран отпала необходимость борьбы с монополиями, так как только крупные фирмы были способны выдерживать конкуренцию на «общем рынке» с подобными же фирмами других развитых стран. Бурное развитие немецкой экономики во многом сродни «японскому чуду»: сначала определение тех видов продукции (промышленной, сельскохозяйственной, научно-технической и т. д.), по которым немцы занимают ведущие места в Европе и Море, а затем целенаправленное развитие приоритетных секторов экономики, повышение качества соответствующей продукции и расширение «места под солнцем» международного разделения труда. Отсюда вместо изоляционизма в экономике следовало всеми силами стремиться к подлинному вступлению в мировое хозяйство. А экономическая тактика и у японцев, и у немцев была отработана... На «горбачевском» XXVII съезде КПСС говорилось совсем о другом: экономическая блокада, укрепление обороноспособности, приоритет экономических взаимоотношений со странами — членами СЭВ и другими «братскими» странами...

Второе невыгодное для нас сравнение связано с организацией партийной работы. В ФРГ партии, конечно, занимаются разработкой экономической политики, но партийные методы там никогда не рассматривались в качестве средства ее проведения. А на XXVII съезде М. С. Горбачев, говоря об эффективности деятельности трудовых коллективов, вещал:

«Вот здесь и встает во весь рост задача всемерного повышения роли партийной организации. Нам, коммунистам, не пристало кивать на кого-то. Если партийная организация живет полнокровной жизнью, основанной на принципиальных отношениях, если коммунисты заняты конкретными делами, а не говорить на общие темы, то успех обеспечен».

Оказывается, дело не в профессионализме членов трудового коллектива, не в прогрессивности технологии, не в качестве техники, не в организации, не в системе управления... Жила бы партийная организация, родная, «полнокровной жизнью» и нету других забот, что ли? Поездка еще раз утвердила меня в мнении о том, что разграничение функций партийных, государственных, советских и хозяйственных организаций — одна из самых неотложных задач...

Во время пребывания на немецкой земле я стал участником урегулирования мелкого международного скандала. Гельмут

Колль, находясь в США, на встрече с американской общественностью дал следующую характеристику М. С. Горбачеву: «Он столь же способен влиять на общественное мнение в своей стране, как в свое время Йозеф Геббельс в Германии»... Попав на прием к вице-канцлеру и министру иностранных дел ФРГ Хансу Дитриху Геншеру, члены нашей делегации заявили решительный протест против подобного сравнения, на что лидер немецкой свободной демократической партии ответил нечто вроде нашего «не берите в голову»...

А сегодня я, боюсь, не был бы убежден в необходимости какого-либо протеста. Думаю, что инициированная М. С. Горбачевым, Э. А. Шеварнадзе и А. Н. Яковлевым пропаганда воссоединения Германии, разрушившая систему коллективной безопасности стран Восточной Европы и лишившая СССР имуществва на многие миллиарды марок без достаточных компенсаций, близка по духу геббельсовской, но, конечно, с существенной поправкой: фашистский министр ратовал за приращение земель к фатерланду и усиление Германии, а его горбачевские последователи — за ослабление СССР... И я задаюсь вопросом: неужели снятие всех ограничений во внешнеэкономической деятельности, установленных для СССР, было бы чремерной платой за наш уход из Германии? Не бывает международной политики без соблюдения интересов собственной страны, бывает политиканство, хваленое всеми, кроме жителей собственной страны, горбачевское политиканство...

5

А в Москве не могли ждать строительные проблемы, среди которых на первое место выдвинулась жилищная... В течение последних шести пятилеток ввод жилья у нас оставался фактически на одном и том же уровне: 474, 490, 518, 544, 527, 552 млн. квадратных метров. Как же изменялись объемы капиталовложений, выделяемые на жилищное строительство? Если при Хрущеве, в 56—60-х годах, они составляли 23 процента от общего объема вложений, то в 81—85-х всего 15 процентов... Однако при этом квартиры улучшались, их планировка стала много лучше, чем в «хрущобах», где полезной площади было 25 процентов. В 80-е годы стали строиться квартиры, в которых полезная площадь по отношению к общей составляла уже 50, 56, 60 процентов. И средняя площадь квартир менялась: в 60-м — 42, а в 88-м — уже 58 квадратных метров. В то же время население за это время возросло на 60 миллионов человек. Отсюда, если в 60-х годах на тысячу жителей строили 12 квартир, то в 80-х всего семь. Очень резко снизилось строительство индивидуального жилья. Если в 60-х годах в среднем за год строили 54 миллиона квадратных метров за счет средств населения, то в 85-м всего 17 или в три раза меньше... В 88-м году

было построено только 58 миллионов квадратных метров из панелей. Это, примерно, 40% от всего введенного жилья. Мы находились в глубочайшем жилищном кризисе... Всего на 1 января 89-го года функционировало 4,2 миллиарда квадратных метров жилья, из них: государственного — 2,3, а индивидуального — 1,7 млрд. Иными словами, до 40 процентов было построено за счет средств граждан.

Руководство Госстроя пришло к выводу: для того, чтобы решить жилищную проблему надо за пятнадцать лет построить не два миллиарда, а 2,6—2,8 млрд. квадратных метров. Только при таких объемах ввода радикально менялось положение. Но рост на 30 процентов мог быть обеспечен лишь в результате задействования всех, а не исключительно организационно-экономических, факторов...

Необходимо было срочно укреплять промышленную базу собственно жилищного строительства. Все предыдущие постановления о развитии материально-технической базы касались в основном промышленного строительства, а гражданское оставалось вне поля зрения. И это мы объясняли в ЦК, на Совете министров, в Госплане и т. д. Мы исходили из того, что жилище в жизни человека занимает особое место. Мы считали, что уровень благосостояния народа зависит от обеспечения жильем не в меньшей степени, чем от продовольственного обеспечения. Мы доказывали: следует восстановить существовавшее в 60-х годах положение, когда жилье сооружается за счет средств населения, но с добавлением к ним средств предприятий. Молодым людям, вступающим в трудовую деятельность, следовало выдавать беспроцентные или льготные многолетние кредиты. Хорошо работающим предприятиям покрывать часть стоимости за счет средств предприятий и сокращать таким образом стоимость жилья для индивидов. Такой подход справедлив как в отношении к индивидуальному, так и к кооперативному строительству. Все говорят: Америку сделал автомобиль, создавший мощные стимулы к труду. А мы считали, что жилой дом у нас может сыграть ту же роль.

Я продолжал убеждать Николая Ивановича Рыжкова: «Надо пересматривать масштабы жилищного строительства на пятилетку, иначе ни о какой «социальной направленности» пятилетнего плана не может быть и речи...» С ним договорились, и, в конечном итоге, после обсуждения на политбюро, пришли к выводу: надо менять как масштабы сооружения жилья, так и практику финансирования жилищного строительства...

Строительным комитетом было подготовлено постановление по строительству и вводу новых мощностей по производству материалов и изделий для гражданского строительства. В этом постановлении предусматривался комплекс мер по выпуску продукции, вводу объектов, поставке оборудования, разработке новых технологий, совершенствованию организации производства... В нем шла речь об увеличении выпуска основных

строительных материалов и изделий: нерудные материалы, пористые заполнители, стеновые материалы, в том числе ячеистый бетон, гипсовые материалы, известь, полиуритан, полиэтилен, полипропилен, минеральные ваты, асбестоцементные плиты и листы, линолеум, паркет, плитка облицовочная, полимерные декоративные материалы, кровельные материалы, ванны, раковины... При этом руководство Госстроя исходило из того, что мы должны будем выйти в 90-м году на 160—170 миллионов квадратных метров в год, а в 95-м году — на 230—250 миллионов.

В дополнение к основному постановлению были разработаны специальные постановления по расшивке «узких мест» в жилищном строительстве и строительном комплексе в целом. Так, постановлениями о развитии цементной промышленности и развитии мощностей по производству основного оборудования для нее предусматривались мероприятия, обеспечивающие устойчивый рост важнейшего вяжущего материала — цемента — вплоть до 1995 года и, соответственно, прирост мощностей по производству оборудования для цементной промышленности и, прежде всего, прирост мощностей на российском заводе «Волгоцеммаш». В специальном постановлении по развитию крупнопанельного жилищного строительства намечалось построить ряд заводов с тем, чтобы уже к 1995 году довести ввод жилья в соответствующем исполнении до 85 млн. квадратных метров (35% прироста). В нем же впервые была поставлена задача перехода к широкому применению полимерных материалов (из смол ПВХ) для отделки жилых домов (окна, двери, полы, перила и т. д.). Проработка соответствующих мероприятий с руководством химической промышленности позволяла уже в 1991—1992 гг. иметь необходимое сырье для такого качественного скачка. Серьезные сдвиги намечались и по обеспечению обоями: было закуплено несколько технологических линий за рубежом и началось их освоение на свободных площадях Минлесбумпрома... Удалось «пробить» разрешение на резкое увеличение свободной продажи строительных материалов населению. Государственный строительный комитет был инициатором постановления о мерах по развитию жилищной кооперации, снявшего искусственные препоны в увеличении масштабов кооперативного жилищного строительства. Нам удалось провести и постановление, направленное на повышение качественного уровня советской архитектуры, улучшение планировки и застройки городов, поселков и сел...

Понятно, что, поднимая уровень жилищной программы до уровня государственной, строительный комитет делал все возможное для того, чтобы обеспечить ее реализацию. Так, был проведен любопытный эксперимент по сооружению Ржевского завода башенных кранов (где не было строительных организаций) скоростным способом. Завод был построен всего за 1 год, а еще через год из его стен вышли первые краны с ржевской

маркой. На следующий год ржевский успех был утроен: аналогичным образом были сооружены заводы «Волгоцеммаш», по производству цементного оборудования и оборудования для производства ячеистого бетона. Когда возникла нехватка керамзита, было организовано изготовление простейших, но эффективных, установок по производству блоков из золы, шлаков и других местных строительных материалов. Всегда поддерживая прогрессивные технологические разработки, руководство комитета не могло пройти мимо крупного успеха научных работников Госстроя, получивших качественно новые вяжущие на основе химических добавок к цементу. Изделия на основе этих вяжущих достигали прочности 1500—2000 кг... А при более детальной проработке оказалось, что в несколько измененном виде химические добавки можно применять и при производстве панелей и блоков из ячеистого бетона.

Я был убежден тогда, и остаюсь при своем убеждении до сегодняшнего дня, в том, что жилищная программа, над которой кто только не потешался из новой волны журналистской братии и примкнувших к ней перекрасившихся из коммунистов в «борцы за демократию и свободу», могла была быть выполнена. Экономика и экономическое политиканство — вещи разные! Кстати, выход на рубеж 2—2,5 млрд. квадратных метров жилья и для сегодняшней России — задача вполне посильная. Вот только не знаю: найдутся ли в ней энтузиасты, способные сделать то, чего не дали сделать нам?

6

К началу 1987 г. основные наброски Ю. В. Андропова по первому этапу реформирования страны были задействованы. В этих условиях очередной пленум ЦК КПСС должен был стать дебютом М. С. Горбачева на посту лидера партии и государства. Ожидалось, что на «дебютном» партийном форуме будет принята программа по разграничению функций и изменению стиля и методов деятельности партийных, советских, государственных, хозяйственных органов... Ожидалось, что будет повышена роль трудовых коллективов предприятий и организаций, расширены их права и повышена ответственность за результаты деятельности... Ожидалось...

Однако из всей, как всегда, тысячесловной «песни» Михаила Сергеевича запомнился только многократно повторяемый «припев»: надо изучать жизнь, идти за жизнью, жизнь нам диктует то-то и то-то, и на это (то-то и то-то?) мы должны реагировать... Прямо не речь лидера партии, а бесконечная песня сына степей! Песня ни о чем...

А по существу партии и народу предлагалось двигаться вперед... в неизвестном направлении. Куда кривая вывезет, что ли? Это, конечно, антинаучно. Если говорить об экономике —

так тем более. Везде есть программы. Сущность диалектики, с одной стороны, конечно, в недопущении догматизма, а с другой — в отказе от неопределенной, беспрограммной устремленности в никуда. Я решил выступить... Сказал, что прежние попытки улучшить систему хозяйствования не давали эффекта. Они не носили глубинного, комплексного характера, не вовлекали в перестройку трудовые коллективы, практически не задевая их интересов. Около 60 процентов строительных организаций в стране убыточны, а 30 процентов — низкорентабельны. На хозрасчет их перевести? Невозможно. Можно ориентироваться на внутривыпускной хозрасчет, использование такого важного рычага, как чековая система. Я привел примеры, как это делается в сельском хозяйстве, на машиностроительных предприятиях, в подрядных организациях Даугавпилса, и ратовал за то, чтобы в других сферах экономики брали ее на вооружение... Высказал мнение: надо внедрять научно-обоснованные подходы, организовать государственную систему, позволяющую активизировать народ и по-настоящему вовлечь его в управление производством и государством...

В конце 1987 года у строителей появился новый шеф в ЦК КПСС. До этого был Зайков, человек, которого с трудом, но можно было в чем-то убедить и даже переубедить. Несмотря на излишнюю горячность, Лев Николаевич умел воспринимать аргументы оппонировавшего ему подчиненного. А тут на мою голову и головы всех строителей страны свалилась тучная фигура Николая Никитовича Слюнькова (странные все-таки фамилии у большинства моих недоброжелателей: Дохненко, Аника, Щербинов, Гарбузов, Горбачев, Слюньков...), до перехода в центральный партийный орган едва не развалившего партийную организацию Белоруссии, которую поднял до уровня лучшей в стране выдающийся государственный деятель и, в отличие от Хрущева и Брежнева, подлинный Герой Советского Союза Петр Миронович Машеров...

Первая стычка со Слюньковым произошла заочно, в ходе телефонного разговора... Помнится, утром звонит этот крупный партийный босс и сразу берет с места в карьер: «Строители не выполняют задач партии и правительства, «незавершенка» растет, положение в строительстве ухудшается, а все зло в «валовом» хозяйственном механизме... Когда ты собираешься его менять?». Я, естественно, возражаю: для подобной оценки отраслевого хозяйственного механизма нет достаточных оснований, так как требуется по меньшей мере три года для полного задействования его элементов; основная причина отставания по вводу в действие производственных мощностей и объектов в несбалансированности планов капитального строительства с заданиями по производству оборудования для строящихся объектов, что действительно ведет к развалу строительного конвейера... Тут Николай Никитович не выдерживает и опять пускает те же «пузыри»: «задания партии и правительства...».

«незавершенка...», «валовой хозяйственный механизм»... Я резонно предлагаю: давайте разберемся, соберем комиссию, проведем, если нужно, ни одно, а два, три, пять совещаний... В ответ: «Ты не прав, Юрий Петрович! Остатки оборудования растут, у нас его избыток!» «Какой там избыток, — не выдержи-ваю я, — для только что начатых и даже проектируемых к строительству объектов оборудования действительно в избытке, ему еще годами ржаветь на складах, а для вводимых мощностей и объектов его, порой, еще нет и в чертежах!». А в ответ все те же пузыри... В целом нудный и длинный разговор длился больше часа. Перебить Слюнькова не было никакой возможности... В конце концов я, заявив, что за место не держусь, предложил поддержать мое заявление об отставке... Слюньков сразу осекся и «свернул» разговор... Вечером, правда, наш партийный куратор перезвонил и вполне доброжелательным тоном попросил считать нашу утреннюю стычку простым недоразумением...

Однако «партийная совесть» Слюнькова на этом успокоиться не могла... Прошло некоторое время; а высшие «партийцы» за время восхождения на свои должности выжидать научились, и я стал все больше слышать критических замечаний в выступлениях М. С. Горбачева. То в адрес строительного комплекса, то лично в мой адрес... Даже непосвященные, очевидно, понимают, что при крайне низкой культуре речевого мышления у Михаила Сергеевича составить связный многостраничный текст выступления ему явно не под силу... А я был знаком со всей кухней формирования докладов и выступлений: подготовка тезисов, составление и визирование соответствующих материалов отделами и их кураторами — секретарями ЦК, корректировка материалов помощниками, читка доклада (выступления) в «узком кругу», отправка на литературную обработку и т. д. и т. п. И, естественно, без куратора строительного комплекса в «критиках» Михаила Сергеевича не обошлось. А Слюньков мне звонит и доверительно шепчет: «Вот видишь, Михаил Сергеевич беспокоится, критикует и прочее, прочее, прочее...» И ведь не скажешь ему: «Что ты, меня за дурака принимаешь, что ли?».

Тут как раз сам Михаил Сергеевич возложил на меня и И. С. Силаева персональную ответственность перед политбюро за выполнение строительной программы для машиностроителей. Пришлось в течение 1987—1988 гг. нацеливать подрядные организации на первоочередное выполнение заказов машиностроителей. Координировали работы ген- и субподрядчиков, отлаживали материально-техническое обеспечение строек, выезжали на отстающие объекты и осуществляли оперативное руководство... В 1987 году добились выполнения поставленных перед нами целей, а уже в начале 1988 года стало очевидным, что машиностроительные министерства не в состоянии обеспечить оборудованием даже собственные пусковые объекты... Маши-

ностроители получили пустые «коробки» и, как оказалось, на долгие годы...

Мы провели комплексные проверки технологического и технического уровня сооружаемых заводов в нескольких машиностроительных министерствах. Результаты обескураживали: до 60% их числа не дотягивали даже до уровня средних действующих предприятий, 30% — были выше среднего уровня, но значительно уступали мировым стандартам, и только 10% можно было, да и то с большой натяжкой, отнести к технологически и технически прогрессивным предприятиям.

Случайно именно после получения этих результатов строительный отдел ЦК КПСС вынес на рассмотрение политбюро вопрос о положении дел в капитальном строительстве: «строители не выполняют задач партии и правительства, «незавершенка» растет, положение в строительстве ухудшается, а все зло в «валовом» хозяйственном механизме»... Я доложил, что за время функционирования «валового» хозяйственного механизма объем сверхнормативного незавершенного строительного производства сократился с 8,2 до 6,7 млрд. рублей, а уровень незавершенного строительства снизился с 85% до 78% к объему капитальных вложений... Иными словами, работа в новых условиях способствовала нормализации (снижению) объемов «незавершенки». Подчеркнул, что нормализация осуществлялась с одновременным резким ростом объемов строительно-монтажных работ, выполняемых в соответствии с графиками сооружения мощностей и объектов: за один год объемы работ возросли на 6,3% при росте за всю предыдущую пятилетку — 8 процентов. Но главное: мне, как говорится, с «фактами и цифрами в руках» удалось доказать, что именно из-за отсутствия оборудования не вводятся важнейшие производственные мощности...

На этом же заседании М. С. Горбачев в очередной раз призывал «поставить «заслон» предприятиям, которые применяют отсталые технологии» и обещал «всячески поддерживать соответствующие инициативные предложения»... Но когда Госстрой представил систему соответствующих мероприятий, Михаил Сергеевич предложил «пока ничего не менять» (!?).

Только при формировании плана на 1989 г. Николай Иванович Рыжков начал загружать оборонные отрасли дополнительными заданиями по производству оборудования для молочной, мясной и других перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию отраслей промышленности... Процесс конверсии пошел... А ведь соответствующие предложения Госстроя были известны за два года до этого. Более того: не существовало объективных причин, препятствующих началу конверсии еще в 1985 году... Но в Кремле наличествовал субъективный Горбачев, твердящий как заклинание: оборона, оборона, оборона... Дообороняйтесь! До вооруженных до зубов бандитских формирований в так называемых «горячих точках»... До продажи за бесценок и взятки многомиллиардного армейского имущества коммерсан-

там и криминальным авторитетам... До посадки на Красной площади Руста... До пустых, но машиностроительных, «коробок»...

7

В конце ноября 1987 г. мне позвонил Горбачев и озадачил: «Как ты посмотришь на то, чтобы твоим первым заместителем в ранге министра был назначен Борис Николаевич Ельцин? Я думаю, это усилит Госстрой. Человек он опытный, волевой, известный в стране...»

Прежде, чем ответить, я мысленно прокрутил в голове все, что знаю о Борисе Николаевиче...

С ним мы закончили один и тот же факультет Уральского политехнического института. Однако я весной 50-го года уже получил диплом инженера-строителя, а он осенью того же года только стал студентом первого курса. Личная встреча состоялась лишь в 81-м году, когда он, будучи первым секретарем Свердловского обкома, приехал в Тюменскую область для ознакомления с ходом строительства поселка Нягонь, который возводился свердловскими строителями по специальному постановлению ЦК и совета министров. Мой старинный приятель Геннадий Павлович Богомяков, тогда уже глава партийной организации Тюменской области, предложил мне, а я как раз был в Тюмени в командировке, составить компанию двум областным «вождям». Я, так сказать, стал «третьим»... Несколько дней мотались по стройкам области, так как Борис Николаевич выразил желание ознакомиться с нефтегазостроевскими новациями... Особый интерес у свердловского гостя вызвала комплектно-блочная технология строительства, новая для него бесканальная технология сооружения тепловых сетей в гидрофобной изоляции и другие новинки. В свою очередь у меня от нового знакомого осталось самое благоприятное впечатление: равнодушный и рассудительный руководитель, хорошо разбирающийся в строительном деле. Вторая встреча состоялась через три года. Госкомтруд тогда проводил ряд региональных совещаний-семинаров по совершенствованию системы организации и стимулирования труда строителей, и я в качестве председателя комитета воспользовался возможностью побывать в нечужом для меня Свердловске и лично поучаствовать в работе уральского семинара. В день открытия семинар посетили Ельцин и Олег Иванович Лобов, тогдашний председатель свердловского облисполкома, а вечером мы втроем обсуждали вопрос о перспективах развития строительного комплекса. Надо отметить, что в основном наши взгляды совпадали... Кстати, Ельцин по ходу обсуждения охарактеризовал стиль своего руководства строительством: жесткий контроль важнейших строек, выездные контрольные проверки на местах, выда-

ча личной гарантии устранения недоделок на пусковых объектах, не актируемых приемной комиссией, и обеспечение выполнения выданных гарантий... Объем власти тогдашних первых руководителей региональных партийных организаций был многобольшим, чем, скажем, у царских губернаторов, и, естественно, свердловские строители «из кожи вон лезли» для того, чтобы не осрамиться перед первым руководителем области... Во время работы Б. Н. Ельцина в ЦК КПСС я присутствовал на многих совещаниях, которые он проводил, встречался с ним на пленумах ЦК, партийно-правительственных заседаниях, собраниях и т. д. Но личное общение носило при этом поверхностный характер: обмолвимся парой фраз и все... А вот тогда, когда Ельцин был назначен первым секретарем Московского горкома партии, у нас с ним состоялся примечательный и долгий разговор. Мы условились обсудить формы участия Госстроя в решении строительных проблем столицы. Помнится, я приехал в горком поздно вечером и застал Бориса Николаевича в самом «разобранном» виде.

— Борис Николаевич, почему настроение плохое?

— Понимаешь, работа не клеится, мешают, мешают мне работать... Не знаю, как быть...

— Кто мешает-то?

— ЦК мешает!

— Как же первому секретарю столичного горкома, совершенно самостоятельному руководителю, может кто-то мешать? Если генеральный мешает, то действительно, как говорится, не обойти — не объехать...

— Нет, Лигачев мешает...

— Как Егор Кузьмич может мешать? Ну, скажите, где, когда и в чем он Вам помешал?

Примеров, естественно, Борис Николаевич никаких не привел, только набычился и взял длинную паузу, сопровождаемую недовольным сопением.

— А с Михаилом Сергеевичем-то как?

— С ним у меня отношения блестящие! Мы — единомышленники! Доверяем друг другу. Понимаешь, у меня такие планы: перевернуть тут все дело, везде задать новый тон... Начинаю рабочий день в 6 часов, работаю до часу-двух...

— В таком режиме, конечно, можно поработать где-то месяцев десять — двенадцать кряду, я сам так вкалывал на трассах, но затем-то, знаю по себе, наступит реакция, и придется передохнуть...

— А я добьюсь, что Москва станет действительно образцовым городом... За три года, думаю, добьюсь!

— Да Вы себя за три года просто угробите!

— Пусть! Пускай я потом сойду в могилу! Но все равно сделаю город образцовым, я его переверну!

Гляжу на Ельцина: глаза у него горят, кулаки сжаты, грудь

ходит ходуном, а от дальней нас стены огромного кабинета эхом отдаются сердитое сопение Хозяина... Ну, думаю, с эдаким настроянием наломает он дров в столице... Как в воду глядел!

А на вопрос-приказ Михаила Сергеевича по поводу назначения Ельцина я ответил так: «Михаил Сергеевич, меня беспокоит только одно — его приход, возможно, и усилит руководство Госстроя. Но только при том условии, что он действительно включится в работу. Но будет ли он включаться? Ведь, что ни говори, социальный статус его меняется слишком круто...» Горбачев, хмыкнув с явным злорадством, провещал: «Он хочет работать и, я думаю, будет работать!». Через некоторое время мне позвонил Николай Иванович Рыжков и с подначкой поздравил с тем, что я уже и министров умудрился назначать... Он, как и я, выразил сомнение в том, что Борис Николаевич приходит действительно работать.

Разговор с Ельциным был коротким: я сообщил о содержании телефонной беседы с Горбачевым и спросил его о планах на будущее...

«Юрий Петрович, — ответил Ельцин, — если я не буду работать, то сам себя поедом съем. Мне надо работать...»

И я, каюсь, подумал: чем черт не шутит, может быть, действительно найдет себя человек на новом месте... Договорились, что новый заместитель займется научно-техническим прогрессом...

«Понимаешь, — рассуждал Ельцин, — я, конечно, давно от производства отошел. Но когда работал на домостроительном комбинате, техника меня интересовала, поэтому буду стараться найти себе применение... Но, знаешь, я очень серьезно болел...»

В течение нескольких месяцев для него был установлен щадящий режим — до 15 часов. На заседаниях коллегии он, как правило, присутствовал. Его участие в заседаниях ограничивалось короткими выступлениями: в меру деловыми, в меру прогрессивными...

В предверии XIX партийной конференции кабинет и приемная Бориса Николаевича были постоянно «набиты» гостями: начались пресс-конференции, кино съемки, телевизионные интервью... И тут он как-то упрекнул меня в том, что я мало привлекаю его к формированию основных направлений деятельности строительного комплекса... Я, конечно, заметил: «Столь сильный ажиотаж вокруг Вас «плюс» щадящий режим — вот в чем причины». И в свою очередь поинтересовался причиной его нездоровой взвинченности и постоянной напряженности в общении с людьми...

«Ну-у-у, понимаешь, — говорит Ельцин, — сильно мучает чувство, что меня, как мальчишку, вышвырнули с партийной работы...»

А дело было не совсем так. Ни в «Вестник ЦК КПСС», ни в стенограмму, ни в печать по разным причинам не попали

подлинные слова Бориса Николаевича на знаменитом Октябрьском пленуме: «Мы не создали обстановку, когда человек, руководящий работником, может спокойно уйти с какой-то должности... Или тогда, когда считают, что он не выполняет своих функций, и ему надо предоставить работу, более для него подходящую, или тогда, когда он сам приходит к такому же мнению и просит о переводе на другой участок работы. У нас обязательно, особенно если речь идет о руководителе, освобождение от должности происходит очень шумно. Я считаю, это неправильно. Такой порядок в партии должен быть изменен. Я вот пришел к выводу о том, что не могу работать в политбюро, поэтому и прошу меня освободить...»

Вот почему на заявление Ельцина о том, что его «вышвырнули с работы», я возразил:

— Нет, Борис Николаевич, Вы сами просили об освобождении. Я же сидел напротив Вас, когда Вы выступали, мы еще в перерыве поздоровались и перебросились словами...

— Ну-у-у, хватит! Вы знаете, я знаю... И хватит!

Вскоре Бориса Николаевича избрали в народные депутаты, а затем ему доверили и комитет по строительству Верховного Совета...

Характерно, что во время избирательной кампании Ельцину постоянно предъявляли претензии в безделье по месту работы. В ответ он на всех встречах с избирателями приводил сформированную Госстроем программу развития строительного комплекса и делал вид, что принимал участие в этой работе... После того, как Ельцин возглавил Верховный совет России, он стал заявлять о своем полном неучастии в деятельности Госстроя... Последнее больше соответствует действительности...

8

В конце 88-го года произошло землетрясение в Армении. Это была вторая катастрофа, в ликвидации последствий которой мне довелось принимать участие. Но если Чернобыльской аварией озарено и опалено самое начало моей деятельности по руководству строительством страны, то Армянское землетрясение предварило ее закат. И если масштабы Чернобыльской катастрофы были выявлены с известной задержкой, то масштабы бедствий в Армении были ясны с самого начала... Сразу создали специальную комиссию политбюро по ликвидации последствий землетрясения во главе с Н. И. Рыжковым. В нее включили меня, Воронина, Слюнькова, Щербину, Язова, а затем дополнили Арутюняном, первым секретарем ЦК Армении. В 3 или 4 часа утра следующего дня члены комиссии вылетели в Ереван, а оттуда — в Ленинакан и Спитак...

Перед нами не на страницах Ветхого завета, а в жуткой реальности предстали две картины из страшного суда, апокалип-

сиса: городов не было, над руинами стояли дым и пыль, земля гудела, попеременно с обломками домов, кусками асфальта, переломанными электрическими столбами и металлоконструкциями валялись бесформенные трупы людей и их части, на уцелевших стенах домов висели сотни трупов, защемленных за туловища или ноги... А между руинами мечутся толпы обезумевших рыдающих людей... Жуткая, иррациональная реальность!

С ходу были начаты спасательные и аварийные работы... Первая техника поступила из соседней Грузии: краны, бульдозеры, трактора, автотранспорт... Я оценил, что дополнительно потребуется около 600—800 кранов, причем это должны быть, как минимум, 16-ти тонные краны, а для ряда работ еще более тяжелые — 25—40-тонные краны, что потребуются аварийные бригады для круглосуточной работы численностью 40—50 человек с комплектным оборудованием для резки металла, домкратами и другим специальным инструментом и инвентарем, что необходимо срочно разворачивать переброску и установку вагон-домиков и т. д., что требуются четкая система организации работ и управления ими, опытные и решительные руководители во всех звеньях. Все мои предложения были приняты. И пошло: во всех союзных республиках организовывались аварийные бригады и изыскивалась грузоподъемная техника, для транспортировки строительной техники формировались специальные железнодорожные составы, а из ближайших регионов она направлялась своим ходом, на помощь Армении были брошены гражданская и военно-транспортная авиация...

Укомплектованные квалифицированными рабочими, руководителями и техническими средствами спасательные отряды начали поступать в максимально возможные сроки. Работы велись круглосуточно. Многих удалось спасти. Наиболее эффективно работали специалисты — спасатели из Минуглепрома и горноспасатели. И, конечно, если бы в стране существовала специализированная служба по работе в чрезвычайных ситуациях, жертв было бы значительно меньше. Но такую структуру создали только в 1989 году, тогда как последнего погибшего вытащили из-под завалов 30 декабря 1988 г.

Всего погибло более 26 тысяч человек, и около 500 тысяч человек оказались без крова.

Программу восстановления мы оценили в 8 млрд. рублей в ценах 1988 года и первоначально рассчитывали ее осуществить в 3 года. Но затем комиссия приняла решение: «ужаться» до двух лет на основных объемах восстановления, сразу ориентироваться на ускоренные темпы и тем самым создать условия для завершения всех работ в 2,5—3 года. В программе предусматривалась ориентация на местные материалы: блоки, выпиленные из туфа, туфовый гравий и песок. Мы решили строить в основном монолитные дома в 3—4 этажа, а отдельные объекты культурно-бытового назначения и сельские дома — из туфа. Все

строительство предусматривалось вести в стиле армянской архитектуры. К проектированию были привлечены все ведущие архитекторы и проектировщики Армении и страны в целом.

Уже в январе началось строительство в Ленинакане, Кировакане, ряде других городов и сел. В короткие сроки в Армению было направлено достаточное количество дробильно-сортировочных установок, камнерезных машин, бетоносмесительных установок, строительной техники, около 30 тысяч вагон-домиков.

Я предлагал выделять оборудование по производству стройматериалов привлекаемым в Армению строительным организациям. Но совмин Армении настоял на том, чтобы оборудование было выделено им, и брал обязательство обеспечить всех восстановителей материалами. Однако организовать производство стройматериалов и их поставку армянское руководство не сумело. И только тогда, когда моей властью оборудование начали передавать строительным организациям России, Украины и Белоруссии, дело пошло.

В постановлении совета министров предусматривалось, что в 1989 г. и, возможно, в 1990 г. строительство жилья и культуры будет осуществляться привлекаемыми республиками за счет их средств. Это было ошибочное решение. Принято оно было по настоянию Госплана. Армянское руководство и проектировщики требовали проектировать и строить дома по нормам будущего, что, естественно, замедляло решение проблемы. Только тогда, когда средства стали выделяться непосредственно Армении и по существующим нормативам на строительство квадратного метра жилья, положение стало меняться в лучшую сторону...

В начальный период все республики (особенно Российская Федерация) отнеслись к выполнению установленных для них заданий по строительству жилых и культурно-бытовых объектов с большой ответственностью. Но усиливающаяся в стране и, прежде всего, в самой Армении политизация общества в совокупности с преступным отношением руководства республики к организации работ по ликвидации последствий землетрясения постепенно погасили первоначальный энтузиазм, и дело затянулось на долгие годы.

Для того, чтобы не быть голословным, попытаюсь воспроизвести некоторые эпизоды, характеризующие обстановку в республике в тот период.

Когда Горбачев, никогда и никем не замеченный в личной смелости и в своем эгонизме предпочитавший взирать на бедствия страны посредством телевизионного экрана, единственный раз в жизни попытался выразить личное сочувствие «многострадающему армянскому народу», тогда его «подвиг» оказался неостребованным. После посещения Кировакана, Ленинакана и Спитака, поздним вечером в Ереване, на центральной площади его окружила огромная толпа небритых и возбужденных армян, требовавших не помощи в ликвидации последствий землетря-

сения, а присоединения к Армении Карабаха... Горбачев, уже заготовивший прочувственные слова «в адрес всего армянского народа», гордый осознанием своего величия в образе «отца советского народа» и не знавший, что армяне по традиции не бреются в дни траура, до смерти перепугался, а перепугавшись, жестоко обиделся на встречающих, а обидевшись, возмутился, и во многом справедливо, политической спекуляцией на горесвоих же соотечественников... Активисты движения «Карабах», организовавшие эту акцию, вскоре на «своих шкурах» испытали цену горбачевских страха и обиды. Но тут по крайней мере у «карабахцев» было извинение: встретиться с лидером страны в более подходящей обстановке ни «до», ни «после» землетрясения они не имели никакой возможности... К телу «главного перестойщика» и «демократа в душе» допускали только специально подготовленных граждан...

Но вот умчался в Москву испуганный и огорченный Горбачев. В декабре последовала туда же комиссия во главе с Н. И. Рыжковым для организации выполнения программы оказания помощи Армении. А я остался для координации текущих работ. Провожу как-то в доме архитекторов часов в десять вечера совещание с участием президиума совета министров республики, на котором рассматривались проекты генпланов застройки Кировакана и Ленинакана... И вдруг в зал заседания врываются несколько представителей армянской интеллигенции во главе с уважаемой мной Сильвой Капутикян и предъявляют мне ультиматут — немедленно присоединить Карабах... Я, как смог, попытался объяснить, что решение политических вопросов не входит в мою компетенцию, что я, слава Богу, направлен для оказания практической помощи в ликвидации последствий землетрясения, что от утверждения генпланов зависят сроки обеспечения жильем жителей двух пострадавших городов, что Армения и Азербайджан должны рассмотреть проблему Карабаха на межреспубликанском форуме... Куда там: ультиматоры орут, машут руками, стучат ногами, а один из них, представительный такой мужчина средних лет, аж забился в истерике... Члены президиума республиканского правительства во главе с председателем, молча, взирают на все это безобразия и тем самым санкционируют его бесконечное продолжение...

Наконец я не выдержал и взорвался: «Мы приехали сюда, чтобы помочь народу Армении в беде, занимаемся этим, ожидали от армянской интеллигенции, постоянно подчеркивающей свою сопричастность к одной из древнейших цивилизаций на Земле, помощи и поддержки, а встречаем с ее стороны только помехи, скандалы и истерики... Вы позорите интеллигенцию страны, позорите армянский народ, спекулируете на его горе от его же имени! Если не прекратите мешать работе, то я сию же минуту отправлюсь на телевидение и обращусь за помощью к людям, которые оказались без крова и будут бездомными тем.

дольше, чем больше времени уйдет на подобные выходы!». Только после этого избавившиеся вдруг от истерики ультиматоры покинули зал, и мы продолжили заседание...

Руководство Армении неоправданно затянуло отвод земель под строительство жилья для пострадавших. Дело в том, что часть подходящих по сейсмическим условиям земель была передана в аренду крестьянам, а под строительство, наоборот, выделялись сейсмически опасные участки. Отсюда надо было выбирать: либо создать временные неудобства нескольким десяткам крестьянских семей, естественно, компенсировав им соответствующие потери, либо поставить под угрозу обеспечения жильем 300 тысяч бездомных людей. И в этом случае помогла лишь угроза телевизионного обращения...

За счет средств союзного бюджета и силами строителей других республик в середине 1989 г. было завершено сооружение нового Араратского цементного завода. Для пуска его требовалось только несколько недель, и в обход меня руководство Армении настояло на завершении работ собственными силами. В результате: еще много месяцев «отшумело» до его пуска, а в это время стройки задыхались без цемента...

По программе предусматривалось, что восстановление частично уцелевших домов должны производить армянские строители, так как именно они проектировали и строили их, но к этой работе Армения так и не приступила...

В разных районах страны ежегодно подрабатывало до 50 тысяч армянских строителей. Я просил руководство организовать их задействование для ликвидации последствий землетрясения. Несмотря на многочисленные обещания, моя просьба осталась «гласом вопиющего в пустыне»...

Была введена практика ежедневных совещаний в ЦК компартии Армении, где подводились итоги работы и ставились задачи перед различными службами и организациями, заслушивались отчеты руководителей всех рангов... Несмотря на жесткий контроль, исполнительская дисциплина, мягко говоря, оставляла желать лучшего... Второго января 1989 г., а тела последних погибших были извлечены 30 декабря 1988 г. организовали телевизионную трансляцию отчета армянских руководителей о проделанной работе по восстановлению. Почти никто из выступавших участников, а это были заместители главы правительства, министры, секретари горкомов, не мог внятно охарактеризовать состояние дел на своем участке работы и программу по улучшению деятельности подведомственных им трудовых коллективов. Многих пришлось предупредить об их служебном несоответствии. Передача получила в республике широкий резонанс: ко мне стали обращаться со всех ее концов, выражая недовольство республиканским руководством, требуя навести, наконец, порядок, приводя многочисленные факты коррупции, воровства, взяточничества, мародерства...

Я глубоко убежден в том, что политиканство и некомпетентность стали главными причинами, по которым последствия землетрясения не были ликвидированы еще в 1991 году. Бог судья горе-руководителям, взяточникам и расхитителям с партийными билетами и без оных, кликушествоующим «интеллигентам» и прочим радетелям армянского народа!

Во время пребывания в Армении мне довелось встретиться с Андреем Дмитриевичем Сахаровым. Дело в том, что Андрей Дмитриевич добивался встречи с тогдашним лидером Армении В. С. Арутюняном по карабахской проблеме, а тот привлек к разговору академиков Е. П. Велихова и В. А. Амбурцумяна и меня, как «представителя союзного руководства». Кстати, Арутюнян с гордостью сообщил мне о том, что Сахарова он согласился принять только без его жены — Елены Боннэр, при которой Андрей Дмитриевич якобы «ведет себя крайне агрессивно».

Просьба Сахарова о встрече была вызвана выдвижением им предложения по разрешению карабахского конфликта весьма разумным способом: районы с преобладающим армянским населением включить в состав Армении, а с преобладающим азербайджанским населением — в состав Азербайджана... Для пущей убедительности и наглядности была представлена соответствующая карта. Но руководство и второй республики, до этого Сахаров побывал в Азербайджане, встретило предложение опального академика весьма прохладно, что вполне понятно — к тому времени азербайджанцев в Армении практически не осталось.

Зашел разговор об Армянской атомной станции. Арутюнян и Велихов высказались за ее немедленную остановку, попросили высказаться Сахарова. Андрей Дмитриевич их не поддержал, отметив, что не видит такой необходимости, так как реакторы надежные, не такие, как в Чернобыле. Велихов привел другой довод: здесь установлен один из первых реакторов типа ВВР и на нем нет железобетонного колпака... Сахаров подчеркнул: «С такими реакторами все равно ничего не должно случиться. Единственный смысл останавливать АЭС — успокоить общественное мнение». Арутюнян высказал мнение о том, что потери электроэнергии от остановки АЭС можно перекрыть, используя севанский каскад ГЭС, т. к. в Севане за последние годы значительно поднялся уровень воды. Вскоре по требованию руководства и общественности республики было принято решение об остановке АЭС и о переоборудовании ее в тепловую станцию, работающую на газе. Реконструкция задержалась... А сегодня АЭС запущена вновь...

Причины крупнейших разрушений в Армении были расследованы специальной государственной комиссией. Главные причины: дома рассчитывались на сейсмичность до 8 баллов, а сила землетрясения превышала 9 баллов, низкое качество строи-

тельства и серьезные ошибки в проектировании. Ленинанкан в основном был застроен каркасно-панельными домами так называемой «серии III». В домах, из-за ошибки в проектировании, не была обеспечена продольная устойчивость, в результате они рассыпались, как «карточные домики»... В то же время практически не оказалось повреждений в панельных домах, построенных по последним типовым проектам. Надо сказать, что до 1980 года район землетрясения относился к зоне с 9-балльной сейсмичностью. Но в 1980 г., по предложению руководства Армении, оценка сейсмичности была снижена до 8 баллов. Это было сделано в целях удешевления строительства. А разница между 8 и 9 баллами, с точки зрения надежности проектных решений, весьма существенная. Положение усугублялось тем, что территория Ленинанкана и его окрестностей сильно обводнена из-за неудовлетворительного содержания городских сетей и притока вод из оросительных систем, находящихся выше города. При высоком же уровне грунтовых вод к расчетам надо добавлять один балл. Таким образом, в Ленинанкане фактически воздействие на дома было около 10 баллов. Мы вместе с Н. П. Лавровым — вице-президентом АН СССР, опираясь на институты АН СССР и проектные институты, организовали микросейсморайонирование районов восстановления. Работа была проведена в небывало сжатые сроки и обеспечила надежность проектирования.

9

1989 год начался под знаком бурного развития сети автомобильных дорог в российском Нечерноземье. В ходе многократных обсуждений на заседаниях правительства экономических проблем Нечерноземья становилось все яснее, что предпринимаемых правительством мер, а на подъеме Нечерноземья было затрачено около 100 млрд. рублей, явно недостаточно: тысячи деревень опустели, отток селян продолжался и из относительно благополучных деревень и сел, было заброшено свыше 12 млн. гектаров пахотных земель... Возникла потребность комплексного решения соответствующих проблем, предполагающая развитие социальной инфраструктуры в сельских районах и усиление социальной ориентации каждого правительственного решения...

Принимая активное участие в обсуждении проблем развития Нечерноземья, я снова и снова возвращался к тем картинам экономического разорения, которые мне пришлось наблюдать при сооружении нефтяных и газовых магистралей в Вологодской, Костромской, Новгородской, Псковской, Смоленской, Ярославской и других обойденных вниманием недалеких руководителей страны исконно русских земель... Я проклинал «дорогого» Никиту Сергеевича Хрущева, отдавшего предпочтение подъему целинных земель в Казахстане и организовавшему

травлю специалистов, доказывавших, что капитальные вложения в развитие Нечерноземья могли дать гораздо большую отдачу... И, конечно, же, мне хотелось использовать все свои возможности для исправления ошибок Хрущева и его приемников...

Одним из основных направлений активизации экономического и социального развития Нечерноземья стало дорожное строительство. Параллельно готовились программы газификации Нечерноземья и ускоренного строительства жилья и культурно-бытовых объектов...

Тщательная проработка целевых установок по дорожному строительству с руководителями 26 областей и автономных республик, входящих в Нечерноземье, показала, что необходимо охватить сеть автомобильных дорог все населенные пункты, где продолжают проживать пять и более крестьянских семей. Программой дорожного строительства охватывался период с 1988 по 1995 годы, в течение которого предстояло построить примерно 200 тысяч километров автомобильных дорог разного класса сметной стоимостью 40 млрд. рублей.

С Н. И. Рыжковым удалось согласовать вопрос о привлечении к реализации программы военных строителей. Д. Г. Язов отнесся с глубоким пониманием к нуждам своих соотечественников: вместо первоначальных 12 инженерных бригад было решено сформировать 22, включая учебные. Без больших трудностей к сооружению дорог удалось привлечь и общестроительные министерства Российской Федерации... Николай Иванович Рыжков уже в 1988 г. изыскал возможность обеспечения программы дорожно-строительной техникой и дефицитными строительными материалами (асфальт, битум, цемент) из государственных резервов. Для покрытия дополнительных потребностей в щебне и других инертных материалов организовывалось строительство новых и расширение действующих карьеров и увеличение пропускной способности ключевых участков железных дорог...

Проект соответствующего постановления был вынесен на утверждение в политбюро ЦК КПСС, и, естественно, с подробным изложением программы дорожного строительства в Нечерноземье выступал я... По ходу обсуждения Горбачев, неожиданно для меня, с некой досадой бросил реплику: «Ну и везет же тебе на доклады по важнейшим программам!». Несколько опешив от такой реакции со стороны лидера страны, я спокойно отпарировал: «Программы — это начало любого дела, а за ними стоит по-настоящему целенаправленная, тяжелая и скрупулезная работа...» Естественно, для меня, как, впрочем, и для любого правительственного чиновника высокого ранга, столь явно выраженная неприязнь со стороны «начальства» прозвучала «тревожным звонком»... Но дело того стоило!

Сегодня для меня не секрет причина неприязни Горбачева: будучи лишенным способностей к формированию цельных пред-

ставлений о сложных социально-экономических проблемах и способах их разрешения, Михаил Сергеевич чувствовал жгучую зависть к людям иного склада и, вследствие своего непомерного самолюбия, в кругу самых доверенных соратников называл системно мыслящих руководителей «программистами» и «прожектерами»...

Но, как бы то ни было, дорожная программа, реализация которой была поставлена под самый жесткий контроль, становилась явью: если в 1985 г. было построено 9,5 тысяч километров дорог, а в 1987 г. — 9,9 тысяч километров, то в 1988 г. — уже 13,5 тысяч, в 1989 г. — 16,7, а в 1990 г. — 18,6 тысяч километров. Одновременно Госстрой ужесточил нормативные требования к качеству дорог: поскольку по действовавшим ранее нормативам срок службы дорог не превышал 5—6 лет, постольку в новых нормативах закладывалось усиление земляного полотна, основания, и верхнего твердого асфальтового покрытия... Существенное удорожание сметной стоимости автомобильных дорог нас не остановило, ибо известно, что «скупой платит дважды»... Хотя, конечно, пришлось-таки много поспорить с Госпланом и Минфином...

Нарастающие с 1988 г. негативные тенденции в экономике страны в целом и экономике капитального строительства в частности заставляли руководство Госстроя изыскивать дополнительные резервы повышения эффективности строительного комплекса. Положение осложнялось тем, что в инвестиционные процессы постоянно вносились коррективы, хотя и в нужном направлении — децентрализация их регулирования, но не носящие системного характера, а поэтому неизбежно связанные с дополнительными экономическими издержками. Так, предоставление машиностроительным министерствам права самостоятельного утверждения плановых заданий на 1988 г. привело к дефициту оборудования для строящихся предприятий на сумму 6,4 млрд. рублей. Первоочередное включение в план строек, финансируемых за счет собственных средств предприятий и организаций, стимулировало рост числа вновь начинаемых строек с 3,2 тысяч в 1987 году до 4,5 тысяч в 1988 г. Волевым решением политбюро дополнительному финансированию сельского и социального строительства, на нужды которых было направлено по 10% от общего объема государственных капитальных вложений, за счет других отраслей и секторов народного хозяйства, повлекло за собой консервацию ряда строек, лишенных финансирования, и многомиллиардный рост объемов неустановленного оборудования и незавершенного строительства...

Значительная часть импортного оборудования, заказанная для строек химического комплекса, осела на складах из-за отставания в проектировании и противодействия местных властей, запретивших строительство по экологическим мотивам. Ликвидация в Госснабе главков, обеспечивавших комплектацию

строек оборудованием, и делегирование соответствующих функций министерствам без должной подготовки последних к их выполнению практически лишили комплектацию оборудованием какой-либо системности...

Я, естественно, постоянно обращался в политбюро и правительство с предложениями по ориентации заказчиков и поставщиков оборудования на обеспечение им пусковых строек и созданию дополнительной системы стимулирования срочной и комплектной поставки оборудования...

К сожалению, принимались лишь самые общие, скорее декларативные, чем действенные, решения...

В этих условиях руководство Госстроя приняло решение сделать этапным очередной всесоюзный семинар-совещание по проблемам экономической реформы, поставив на нем задачу формирования целостной системы регулирования инвестиционных процессов. Он состоялся в октябре 1989 года в г. Чимкенте.

В результате обсуждения на семинаре еще раз был признан правильный курс на превращение подрядных организаций в полноправных участников производственных, а в перспективе — рыночных экономических отношений. Были одобрены три основных принципа экономической реформы в капитальном строительстве:

— хозяйственного расчета как основы экономической реформы, доведения его принципов до первичных ячеек, трудовых коллективов и преодоления за счет этого уравнительности в доходах во всех строительных структурах и звеньях;

— коллективизма, в котором выражается основное социальное качество социалистической системы хозяйствования;

— самоуправления в качестве важнейшего механизма демократизации общества.

Подчеркнута необходимость развития коллективного подряда в подлинную форму низового хозяйственного расчета за счет его сочетания с «чековой системой» учета затрат и перевода всех строительных организаций на так называемую «вторую модель хозрасчета», при которой источник формирования фонда заработной платы формируется как разность между результатами и затратами. В качестве высшей формы коллективного подряда был признан арендный подряд, первопроходцем которого стала бригада знаменитого строителя В. А. Затворницкого и который получил наибольшее распространение в Минсеззапстрое и Минстрое Эстонии... Участники семинара с большим интересом ознакомились с успешным опытом применения арендного подряда в производстве строительных материалов на Бутовском комбинате стеновых материалов и ряде других предприятий Московской области. Была одобрена инициатива руководства Госстроя на поддержку кооперативного движения в производственной сфере. Первые строительные кооперативы — «Волхов» в Новгородской области, «Строитель» и «Доломит» в Свердловской области, «Гигант» и «Березка» в Московской об-

ласти, «Тиман» в Коми АССР, работавшие по государственным расценкам, доказали свою эффективность и подтвердили справедливость госстроевской позиции. Точно также были одобрены начинания эстонских строителей по формированию малых подрядных предприятий.

В качестве одного из важнейших направлений развития хозяйственного механизма была признана его ориентация на ускорение научно-технического прогресса, для чего предполагалось: расширить внедрение прейскурантных цен, ускорить переход на строительство «под ключ», форсировать организацию проектно-строительных и проектно-промышленно-строительных объединений, усилить стимулирование организаций и работников за достижения в деле ускорения НТР и т. д.

В части системы регулирования инвестиционных процессов было принято решение формировать ее на основе многосторонних контрактов на каждую стройку, в заключении которых принимали бы участие все основные участники инвестиционного процесса: заказчик-инвестор, генподрядчик, основные субподрядчики, поставщики технологического оборудования, представители местных советских органов...

Где-то через месяц после окончания Чимкентского всесоюзного семинара-совещания по проблемам экономической реформы и на основе его рекомендаций в правительство и ЦК был внесен проект постановления «О коренной перестройке управления инвестициями и дальнейшем совершенствовании хозяйственного механизма в строительстве». Но его судьба, как, впрочем, и моя собственная, уже находились по ту сторону здравого смысла...

В целом за три первых года моего руководства строительством были достигнуты, хотя и не блестящие, но все же неплохие результаты.

	1985 г.	1986 г.	1987 г.	1988 г.
Прирост вводимых основных фондов (%)	1,4	7,0	8,8	1,7
Прирост СМР (в %)	1,3	8,0	5,6	4,0
Средняя продолжительность строительства (в годах)	9,5	8,4	8,0	7,7
Производительность труда (в %)	2,3	4,5	6,3	7,3

Цепные темпы роста свидетельствуют о значительном прогрессе по сравнению с 1985 г. по главным критериям эффективности строительного производства: прирост вводимых фондов, прирост объемов работ, рост производительности труда. Важнейший нестоимостной показатель — средняя продолжительность строительства — подтверждает такой вывод и, более того, свидетельствует об устойчивой тенденции к нормализации строительного процесса в течение всех трех лет. К сказанному остается добавить, что за три года было выполнено задание по

росту производительности труда, установленное на всю пятилетку, почти в три раза сократилось число убыточных строительных организаций и на шесть процентов увеличился коэффициент использования мощностей в крупнопанельном домостроении...

Менее оптимистичными были оценки незавершенного строительства: прирост сверхнормативной «незавершенки» в 1988 г. превысил 10 млрд. рублей, но если учесть, что он составлял чуть больше 6% от общего объема незавершенного строительства, что в 1986—1987 гг. суммарное сокращение сверхнормативной «незавершенки» составляло 5 млрд. рублей и что, а это самое главное, сохранялась тенденция к снижению средней продолжительности строительства, то никакой катастрофы общая оценка незавершенного строительства не предвещала...

В то же время большое количество начатых, но незаконченных строительством, строек по результатам 1988 г. диктовало необходимость резкой смены экономической тактики в 1989 г.: временный запрет на новое строительство, концентрация всех видов ресурсов на пусковых стройках, сокращение общего объема строительного-монтажных работ против задания, установленного в пятилетнем плане... Именно в этом духе я и выступал при обсуждении проекта плана на 1989 г. Но не тут-то было: объем строительного-монтажных работ не уменьшили, а увеличили (!) на 10 млрд. рублей по сравнению с заданиями пятилетнего плана, вместо выделения материально-технических ресурсов под дополнительный объем работ увеличили в два раза... задания по снижению себестоимости СМР (???), но самое главное — до 95% общего объема ввода основных фондов запланировали на IV квартал, что лишило строителей малейших возможностей маневрирования монтажными мощностями, а предложения о временном запрете на новое строительство и концентрации ресурсов на пусковых стройках даже не стали рассматривать...

При таком отношении со стороны высшего руководства страны ни на какие дивиденды по результатам 1989 г. ни я, ни руководство строительного комплекса в целом, естественно, рассчитывать не могли... Но действительность превзошла самые пессимистические прогнозы: с легкой руки «самого» М. С. Горбачева была развернута острая критика состояния дел в капитальном строительстве, все чаще в прессе и на телевидении муссировались слюньковские тезисы о «валовом» хозяйственном механизме и непреодолимом упрямстве его создателя — Ю. П. Баталина... Пузыри, пузыри, пузыри...

«Ларчик» открывался просто: была начисто провалена горбачевская продовольственная программа, в экономике началась стагнация, усиливающаяся нарастающей инфляцией... Нужен был «крайний», «рыжий» или «стрелочник»... Как ни печально,

но эта роль выпала мне... Хотя, конечно, мог быть выбран и кто-нибудь другой, так как прирост объемов общей (а не только сверхнормативной) «незавершенки» в 1988 г. на 10 млрд. рублей ничуть не большее зло, чем, например, прирост сверхнормативных запасов материальных ценностей в промышленности на 30 млрд. рублей или рост заработной платы в народном хозяйстве на 40 млрд. рублей при нулевом росте валового национального продукта.

10

В апреле 1989 г. состояние незавершенного строительства было рассмотрено на комиссии по социально-экономическим вопросам, возглавляемой моим старым «оппонентом» Н. Н. Слюньковым. Выступило несколько секретарей обкомов КПСС, входивших в комиссию, с критикой самого общего характера... Выступил я — с анализом «незавершенки» и изложением новой системы управления инвестициями. Выступил и Слюньков, согласившийся с основными положениями госстроевской системы управления инвестициями, но без каких-либо доказательств запустивший свой главный «пузырь» — о необходимости изменения хозяйственного механизма в строительном производстве... Решение комиссии подготовили в аппарате Слюнькова со всеми вытекающими отсюда последствиями...

Через некоторое время слюньковское решение с запиской того же Слюнькова и моим докладом были вынесены на рассмотрение политбюро... Докладывая, я назвал в качестве одной из главных причин роста незавершенного строительства резкий, почти в 1,5 раза, рост числа вновь начинаемых строек. Напомнил, что, с одной стороны, было законсервировано большое количество промышленных строек из-за сокращения на 20% объемов госкапвложений (в связи с дополнительным финансированием сельских строек и жилищного строительства), а с другой — бесконтрольно развернуто большое число новых строек, финансируемых за счет средств предприятий. Кроме того, были законсервированы практически все строящиеся АЭС и развернуто строительство новых тепловых станций, для ввода которых требовалось время. Указал на уже известные читателю трудности с комплектацией строек оборудованием... И подчеркнул, что решение комиссии Слюнькова носит тенденциозный характер, кроме всего прочего, еще и из-за отсутствия специальной статистической отчетности по структуре незавершенного строительства, без наличия которой у политбюро складывается искаженное впечатление о причинах роста «незавершенки»... Соответствующее предложение Госстроя «не прошло» под предлогом борьбы за сокращение отчетности, а без его реализации управление капитальным строительством неэффективно... Если бы члены политбюро знали, каков удельный вес объемов, «за-

мороженных» в незавершенном строительстве из-за отсутствия комплектующего оборудования, мне бы не пришлось сегодня объясняться...

По лицам членов политбюро я, конечно, догадывался, что заседание надлежащим, то бишь, слюньковским, образом «подготовлено» и что окончательный «приговор» будет не в мою пользу. Но решил бороться до конца... В отсутствие Н. Н. Слюнькова, испугавшегося открытой дискуссии и решившего, по партийно-бюрократической привычке, спрятаться за спины «старших товарищей», роль оппонента взял на себя «замороженный» В. А. Медведев. Некоторые его вопросы и мои ответы на них я хотел бы представить на суд читателей.

Вопрос. Главные виновники в росте «незавершенки» — строители, а не отсутствие оборудования, так как имеет место рост остатков оборудования. Почему Вы утверждаете иное?

Ответ. У нас есть полный анализ по невведенным в срок стройкам. До 80% строек не введены из-за отсутствия или несвоевременной поставки оборудования. А запасы оборудования растут в основном по законсервированным и заделным стройкам. Есть немало фактов, когда оборудование, в том числе импортное, поступает на неначатые стройки. Все хорошо понимают, что если на автозавод не поставлена какая-либо деталь, автомобиль не сделаешь. Но стройка в этом отношении очень похожа на машиностроение. На ней из-за недопоставки одного агрегата, насоса, щита управления или кабеля объект запустить нельзя. А ведь даже на средней стройке количество типов комплектующих элементов исчисляется тысячами и даже десятками тысяч! В век НТР не строители, а машиностроители являются основными закоперщиками инвестиционного процесса. Именно они создают активную часть основных фондов и, тем самым, определяют технический уровень создаваемого производства. А система своевременного и качественного решения машиностроителями задач по строительству, расширению и реконструкции объектов фактически отсутствует.

Наиболее полно раскрывает отсутствие такой системы положение с комплектацией оборудования под план 1989 г. Машиностроителями установлены такие сроки поставки оборудования, при которых 95% строек предусмотрены вводом на IV квартал. Строители являются главной фигурой не в промышленном, а в гражданском строительстве, здесь как раз показатели хорошие, так что не строители виновники роста «незавершенки».

Вопрос. В отсутствии системы регулирования планов строительства объектов, сооружаемых за счет средств предприятий, виновен Госстрой. Почему Вы уходите от ответственности?

Ответ. Мы предлагали на переходный период, до отладки системы налогообложения, распространить на стройки, финансируемые за счет средств предприятий, порядок регулирования, существующий на стройках, финансируемых за счет госкапво-

жений. Но политбюро решило, что этого делать не следует, так как в таком случае будут урезаться права предприятий... В ответ на мои опасения на том же заседании политбюро было заявлено: не следует бояться, что предприятия будут бездумно тратить собственные средства на новое строительство, давайте в 1988 году убедимся в реальности такой опасности. А затем примем адекватные меры. Иными словами, наше предложение не было принято, мягко говоря, по сомнительным мотивам. Год прошел. Наш анализ показывает, что предприятия стремятся как можно больше средств вложить в новое строительство. Всем известно — намечено введение новых оптовых цен на материалы, детали и конструкции. Следовательно, впереди — удорожание строительства, которое, как Вам хорошо известно, будет сопровождаться резким ростом инфляции. Отсюда предприятиям выгоднее всего вкладывать свободные средства в недвижимость.

Вопрос. Всем понятно, что главная причина роста незавершенки — несовершенство хозяйственного механизма в строительстве. Один Госстрой этого не видит и противится его изменению. Когда же Вы, наконец, разберетесь в этом?

Ответ. Каждый хозяйственный механизм в качестве цельной системы включает в себе вполне определенные целевые установки. Механизм в строительстве должен обеспечивать повышение эффективности строительного производства. В том состоянии, в каком находилось строительство перед началом пятилетки, сколько-нибудь серьезные задачи решать было невозможно, так как свыше 50 процентов организаций являлись убыточными или низкорентабельными. В отраслевом хозяйственном механизме предусмотрены различные рычаги и стимулы, нацеливающие строителей и других участников инвестиционного процесса на главный результат — ввод в эксплуатацию. Как показал опыт двух лет, этих мер недостаточно, они эффективно работают только в совокупности с мерами по управлению инвестициями. В 1986 г. и в 1987 г., когда начали действовать многие положения хозяйственного механизма, в строительном производстве резко возросли темпы ввода в эксплуатацию основных фондов. За два года они составили 16 процентов. Этого не было в прошлой пятилетке и за пять лет. И, несмотря на высокие темпы капитальных вложений и строительно-монтажных работ, сверхнормативная «незавершенка» сократилась с 10,2 млрд. руб. в 1985 году до 6,7 млрд. руб. в 1987 г. Но как только был введен закон о госпредприятии, ряд элементов системы перестал действовать и сразу же ухудшились результаты по вводу. Опыт двух лет показал также необходимость создания дополнительных рычагов управления инвестиционным процессом, с одной стороны, повышающих ответственность, а с другой, стимулирующих деятельность машиностроителей и местных органов власти.

Вопрос. Не надо нам читать лекции. Вы лучше ответьте,

почему возражаете против возврата к порядку, когда строители брали кредит на строительство, а заказчик расплачивался с подрядчиком только после ввода объекта в эксплуатацию? Тогда прибыль строителей определялась лишь по объектам, введенным в эксплуатацию... По мнению многих, это был решающий фактор стимулирования ввода...

Ответ. Опыт XI пятилетки, когда существовал такой порядок расчетов, не подтвердил его эффективности с точки зрения ввода. Уровень «незавершенки» по отношению к объему капитальных вложений в течение одиннадцатой пятилетки составлял примерно 85%. В 1985 году сверхнормативная «незавершенка» достигла 10,2 млрд. рублей. В то же время в 1986 и 1987 гг., несмотря на существенный рост объемов капвложений и строительно-монтажных работ, уровень незавершенки снизился до 78%, а сверхнормативная «незавершенка» до 6,7 млрд. рублей. Объективные данные не подтверждают эффективности расчетов по «товарной строительной продукции». Что касается начисления прибыли только по введенным объектам, то оно способствовало, во-первых, списанию убытков на «незавершенку», а во-вторых, связанным с этим незаконным начислениям и использованию незаработанных фондов экономического стимулирования.

Кроме того, расчеты по «товарной строительной продукции» нарушили существовавшие ранее прямые договорные отношения между заказчиком и подрядчиком, так как главную функцию заказчика — инвестора — финансирование стройки — фактически взяло на себя государство, которое осуществляло эту функцию через строителей и банки. Заказчик фактически был освобожден от ответственности за строительство и, по существу, ушел со стройки, за что мы сегодня и расплачиваемся... Только этим можно объяснить положение, при котором из 3900 предприятий, отнесенных к разряду особо важных и введенных в действие в 1981—1987 гг., в срок освоено только 350, и при котором к настоящему времени 59 процентов предприятий не выведены на проектную мощность. Во многом именно из-за прежнего порядка расчетов до сих пор не занято 10 млн. рабочих мест.

Самое же главное, почему нельзя воскресить старый порядок, заключается в том, что он был возможен только при существовании командно-административной системы управления строительством предприятий и объектов за счет государственных централизованных капитальных вложений. В перспективе, когда строительство будет вестись в основном за счет средств предприятий и будут преобладать рыночные отношения, порядок расчетов по «товарной продукции» вообще неприемлем. Во всех развитых странах заказчик авансирует подрядчика по мере строительства объекта. Порядок авансирования стройки определяется договором. Авансирование производится примерно до 95 процентов готовности стройки и только

последние 5 процентов выплачиваются после ее завершения. Заказчик осуществляет жесткий контроль за исполнением графика строительства. При рыночных отношениях заказчик гораздо более ответственно вкладывает деньги в новое строительство — от этого зависит благополучие фирмы, а подчас и ее существование. Подрядчик не может финансировать строительство какого-либо объекта для заказчика, беря соответствующий кредит, так как при малейшем изменении конъюнктуры рынка или платежеспособности заказчика строитель попросту обанкротится. Поэтому возвращаться к старому порядку расчетов в строительстве в условиях надвигающегося рынка экономически нецелесообразно ввиду противоречия мировой практике...

Даже из приведенного фрагмента вопросов и ответов видно, что вопрошающий явно рядится в тогу прокурора, а отвечающий вынужден играть роль обвиняемого перед лицом высокого политбюровского суда. Но при этом следует учитывать весьма немаловажное обстоятельство: «прокурор», несмотря на высокое ученое звание академика, представляет собой законченный тип «кабинетного ученого» от политической экономии, совершенно не знакомого с проблемами реальной экономики и не имеющего мало-мальского представления о капитальном строительстве, а «обвиняемый» не чувствует за собой абсолютно никакой вины за то, что за три года сумел выправить положение в самой запущенной отрасли народного хозяйства, как, впрочем, и за то, что уверен в несостоятельности предложений по возврату к порядкам, доведшим строительство «до ручки», и за то, что знает, когда, куда и какими путями нужно двигаться дальше...

Член горбачевского политбюро Вадим Андреевич Медведев с 39 лет входил в партийную элиту, заняв к этому времени пост секретаря Ленинградского горкома партии по идеологии. Академические звания «зарабатывал», уже сидя в аппарате ЦК КПСС... Представлял собой совершенного политэкономического начетчика, в работах которого «днем с огнем» не отыщешь ни одной свежей мысли. Его книги времен заведования отделом науки и секретарства в ЦК представляют собой кампиляции из постановлений ЦК КПСС и Совета Министров, большинство из положений которых никогда не было реализовано на практике. Вот тебе и прокурор!

После довольно продолжительной паузы подал голос «председатель высокого суда» М. С. Горбачев:

— Ну вот, оказывается, все можно объяснить, а вот как поправить дело — неизвестно...

— Из объяснения причин вытекают и меры, поэтому прошу дать возможность изложить наши предложения... И, в частности, охарактеризовать меры по коренной перестройке управления инвестициями...

— Что же, доложите и... покороче...

— Самое главное в следующем:

— решительно отказаться от бюджетного финансирования строительства и перейти к кредитованию заказчиков. При этом кредиты должны быть возвратными и срочными, то есть выдаваться на определенный срок и только на основе тщательных технико-экономических обоснований и оценки технического уровня намечаемыхстроек;

— срочно перейти на многосторонние договоры — контракты на строительство соответствующих объектов, имея в виду, что подрядчиками должны быть: заказчик-инвестор, подрядчики, машиностроители, предприятия, поставляющие основное оборудование, и представители местных органов власти;

— незамедлительно ввести налог на новое строительство сроком на 3—4 года, который существует практически во всех развитых странах. Налог должен быть высоким, примерно 50—60%, то есть носить запретительный характер;

— освобождать от налога на новое строительство полностью или частично только приоритетные производства — по переработке и хранению сельскохозяйственной продукции, выпуску товаров народного потребления, изготовлению стройматериалов...

Успев выпалить основополагающие положения и почувствовав внимание аудитории, я обосновал каждое из них, основной упор сделав на введение налога на новое строительство и предложив ввести его даже независимо от других предложений, затем озвучил все остальные рекомендации, обосновал их...

Наступила до-о-олгая пауза... Наконец, «председатель высокого суда» встрепенулся и прожурчал:

— Чего же Вы их не вносите?

— Они внесены еще в ноябре прошлого года, но их рассмотрение задерживается...

— ???

И тут проснулся от спячки «прокурор» и бесстрастным или, если так можно выразиться, бесцветным голосом спросил: «Почему же положение в строительстве так резко ухудшилось?». Я, едва сдержавшись, чтобы не воскликнуть: «Неужели можно быть таким тупым!», в резкой форме, но ответил:

— Положение в строительстве за три последних года ни только не ухудшилось, а, скорее, наоборот: доля национального дохода, произведенного в капитальном строительстве, возросла с 10,3% в 1980 г. и 10,8% в 1985 г. до 12,6 — в 1988 г.; основных фондов введено на 31% больше по сравнению с соответствующим периодом прошлой пятилетки; по объему строительного-монтажных работ, производительности труда и рентабельности перевыполнены плановые задания... Общую картину портит только рост сверхнормативной «незавершенки»... Вам, Вадим Андреевич, как экономисту следовало бы согласиться с правильностью моих аргументов...

«Прокурор» и «члены высокого суда» окончательно затихли, словно набрав в рот воды, даже сопением и покашливанием не тревожа упавшую тишину... В конце концов Горбачеву стало неудобно, и он прожурчал:

— Все-таки у политбюро сложилось мнение, что строительство катится в пропасть...

— А мы убеждены в том, что нам удалось вывести строительный комплекс из кризиса и, несмотря на сложную обстановку в стране, на основе представленной программы способны решить все поставленные перед строительным комплексом задачи... Лишь бы нам не мешали и не занимались политическими спекуляциями... Вообще в стране следует сделать упор на экономику, а не на политизацию. При дальнейшей политизации развалится сначала строительство, а затем и вся экономика...

«Председатель суда» нахмурился, покраснел, хотел что-то сказать, но сдержался... Снова воцарилась тишина...

Я постоял-постоял на трибуне, да, попросив разрешения, и уселся на своеобразную «скамью подсудимых»...

Горбачев, обращаясь к Н. И. Рыжкову, подытожил: «Рассмотрите предложения Госстроя...» На том, собственно говоря, обсуждение и прекратилось...

Через некоторое время после «высокого суда» состоялся пленум ЦК КПСС, на котором рассматривались предложения Н. И. Рыжкова по составу нового правительства. Как раз перед пленумом прошли выборы и Верховному Совету предстояло утверждать новое правительство. В предложениях была и моя кандидатура — все на тот же пост заместителя председателя Совета Министров и председателя Госстроя...

При обсуждении первым выступил Афонин — первый секретарь Куйбышевского обкома КПСС, ранее, при Горбачеве, работник Ставропольского крайкома КПСС, и в резкой форме потребовал отвести мою кандидатуру. Основной довод — «большое незавершенное строительство». За ним Полозков — первый секретарь Краснодарского крайкома КПСС — в еще более резкой и категоричной форме потребовал отвода моей кандидатуры, обосновывая свою позицию... невыделением краю... керамзитовой печи (???) и моим трудным характером, хотя ни разу и никогда со мной не встречался и даже не звонил... Характерно, что когда вслед за ним в мою защиту выступал А. И. Вольский, то тут же Полозков начал его перебивать. И будущий незадачливый лидер коммунистов России нарвался на отповедь: «Научитесь вести себя прилично, ведь Вы не на Краснодарском базаре!». Против меня выступил и Володин — первый секретарь Ростовского обкома КПСС (в прошлом работник Ставропольского крайкома КПСС при Горбачеве) и Хитрун — первый секретарь Рязанского РК, много лет работавший под непосредственным руководством Горбачева в агропромышленном комплексе. Их рьяно поддержали Манаенков — первый секретарь Липецкого обкома (вскоре ставший секретарем ЦК

КПСС) и Купцов — первый секретарь Вологодского обкома (получивший ту же должность). Всего против моей кандидатуры высказались семь человек, а шестеро (пять из них выступали последними) с ними не согласились...

Здесь Горбачев поспешил сделать перерыв... После перерыва он заявил: «Видимо, не следует рисковать и выносить кандидатуру Баталина на Верховный Совет. Она может не пройти... А это подорвет авторитет ЦК... Товарищ Баталин недостаточно экономически подготовлен и, видимо, целесообразно использовать его на другой работе...»

Вскоре Н. И. Рыжков спросил меня, на какую работу я бы хотел перейти. Я попросил оформить мне пенсию и сказал, что, отдохнув, смогу определиться, где и в каком качестве буду трудиться. В конце беседы Николай Иванович попросил меня завершить постановление по управлению инвестициями...

На специальном совещании под председательством Н. И. Рыжкова проект постановления был подробно рассмотрен и мне вместе с Ю. Д. Маслюковым было предложено внести в него ряд поправок... Вскоре мы представили окончательную редакцию проекта, а в середине июля мне была оформлена пенсия, и я прекратил работу в правительстве. Вместо себя я предложил назначить О. И. Лобова и просил Н. И. Рыжкова поддержать его кандидатуру перед Горбачевым. Однако М. С. Горбачев не согласился отпустить его с должности второго секретаря ЦК компартии Армении.

Конечно, мне было жаль расставаться с любимым и ставшим для меня кровным делом — организацией капитального строительства... Жаль было расставаться с моими соратниками из союзных республик, делавших все возможное для повышения эффективности строительного комплекса: В. З. Борисовским и В. А. Мосолом с Украины, В. Евтухом и М. В. Ковалевым из Белоруссии, Н. В. Колбиным, Н. М. Макиевским и Н. А. Назарбаевым из Казахстана, В. В. Сакалаускасом и В. Н. Казанавичюсом из Литвы, А. Д. Джамангуловым, Н. М. Масалиевым и М. Е. Фишером из Киргизии, К. М. Макхамовым и Г. Ф. Муравьевым из Таджикистана, Г. Х. Кадыровым и У. Х. Махамадиевым из Узбекистана, Б. Э. Саулом и П. К. Паулом из Эстонии... Особо тяжелым было расставание с новой плеядой российских строительных министров, пришедшей на смену таким «зубрам» строительного дела, как Николай Васильевич Голдин и Георгий Аркадьевич Караваев. Среди принявших эстафету от «зубров» строительной индустрии выделялись:

Сергей Васильевич Башилов, имевший колоссальный опыт сооружения крупнейших объектов в Тюменской области и на Урале, с успехом трудившийся на руководящих постах в Госплане и Госстрое, — профессионал высочайшего класса, обстоятельный и твердый руководитель, которому чуть-чуть не хвата-

ло гибкости, что, естественно, приводило к конфликтам с местными властями, коллегами-министрами и заказчиками;

Владимир Иванович Решетиллов, прошедший хорошую школу на стройках Украины, — высокоэрудированный человек, хороший организатор и прогрессивный руководитель, сумевший за счет внедрения новаций вывести Минсевзапстрой на первое место среди российских общестроительных министерств и ведомств;

Борис Владимирович Бакин — глава монтажников России, которого отличало редкое умение организовывать специализированные и монтажные работы в режиме устойчивого конвейера при предоставлении самой широкой самостоятельности трудовым коллективам всех уровней;

Владимир Аркадьевич Брежнев, уже упоминавшийся мной министр транспортного строительства, — возможно, самый талантливый организатор капитального строительства из представителей «новой волны», способный добиваться нужных результатов в самой экстремальной обстановке и сумевший в несколько раз увеличить темпы развития своей специализированной отрасли строительства, некогда ни шатко-ни валко выдававшей пресловутые 2—3 процента прироста программы в год;

Александр Александрович Бабенко — волевой и энергичный руководитель, выросший до уровня министра строительства в районах Сибири и Дальнего Востока не на «московских паркетах», а на крупнейших стройках Красноярского края.

Но, безусловно, наибольшую боль я испытывал из-за того, что после моей отставки пойдут прахом госстроевские наметки по повышению эффективности строительного комплекса. Так, к сожалению, и произошло.

Старое правительство не решилось на утверждение постановления по управлению инвестициями, а там пошло: съезд, утверждение на Верховном Совете нового состава совета министров, которое, несмотря на превентивную меру Горбачева, проходило долго и мучительно, текущие дела нового кабинета...

В конце концов постановлению все же дали ход, но перед самым принятием в дело вмешался «товарно-строительный» Слюньков и вместо представленного нами с Маслюковым варианта в свет вышел слюньковский, предусматривающий восстановление старого порядка финансирования и расчетов в строительстве и «освобожденный» от каких-либо мер по управлению инвестициями. В. М. Серов, назначенный председателем Госстроя по инициативе Слюнькова, «новое» постановление завизировал. А подписал его Л. А. Воронин (первый зам. председателя правительства). Мне до сих пор непонятно, как мог допустить возврат к старому Н. И. Рыжков, ранее неизменно поддерживавший мою позицию...

Вмешательство Н. Н. Слюнькова и его патрона М. С. Горбачева дорого обошлось строительному комплексу и народному хозяйству страны в целом.

Ввод в действие основных фондов по госзаказу сократился до 40 процентов от плана. Стремительно возросла «незавершенка»: за 1989 и 1990 годы она увеличилась на 45 млрд. рублей, достигнув 205,5 млрд. рублей, что составляло 104 процента к плану государственных капитальных вложений 1990 года. Такого провала страна не знала за всю историю строительства в СССР. При этом объемы сверхнормативного незавершенного строительства приросли на 41 млрд. рублей и достигли 59,3 миллиардов. Существенно сократился ввод жилья и объектов культурно-бытового назначения. Стремительно упали все качественные показатели: рост производительности труда, прибыль, рентабельность... Стоимость строительства возросла не в 1,6—1,8 раза, как это предполагалось в связи с введением новых оптовых цен на промышленную продукцию, а в 2,2—2,5 раза.

Что касается введенного по настоянию Слюнькова старого порядка финансирования и расчетов в строительстве, то он прекратил свое существование, как противоречащий самой сути проводимой в стране экономической реформы.

Редактируя эту часть рукописи, я все время возвращался к мыслям Наполеона I о нравственности... «Наибольшая из всех безнравственностей, — говорил он, — это братья за дело, которое не умеешь делать». И почему-то перед глазами проплывали образы М. С. Горбачева, В. А. Медведева, Н. Н. Слюнькова... Мистика!

VIII. АКАДЕМИК

1

Первое время после выхода на пенсию на меня навалилась огромная усталость. Видимо, это следствие накопившегося за много лет переутомления. Но главное — чувство горечи, что не удалось реализовать совершенно очевидные, как мне представлялось, меры по внедрению в стране радикально новой системы управления инвестициями, отвечающей происходящим в экономике изменениям. Осталось ощущение безнадежной борьбы «с ветряными мельницами»...

Часто вспоминалось прошлое — разные жизненные перипетии, многочисленные стройки, радости и невзгоды... Все больше осознавал, что многие трудности удалось пережить лишь благодаря семье, поддержке матери, жены, а потом и сыновей.

С женой мы прожили сорок лет и, как говорится, прожили душа в душу. Моя жена Нина Николаевна Карташова — из простой деревенской семьи. Ее родители — коренные уральцы. Дед, Константин Иванович Карташов, около 60 лет проработал кузнецом, отец Николай Константинович — до войны кузнец, затем — забойщик на золотодобывающих шахтах. В войну подо

Ржевом тяжело ранен — осколком раздробило лопатку, повредило верхушку легкого. Длительный период был инвалидом первой группы. Один врач посоветовал лечиться прополисом и дчелиным ядом через укусы пчел. Он стал пчеловодом и выжил. Но выжил, конечно, прежде всего благодаря колоссальной воле к жизни. Мать жены Мария Федоровна — исключительной доброты человек. Оба они умерли недавно, в возрасте 80 лет, один за одним. Наши родители и родственники дружили еще с довоенной поры. Жена окончила Челябинский педагогический институт. Сейчас на пенсии. У нас два сына. Олег родился в 1953 г., а Игорь — в 1956 г. Олег окончил факультет теоретической физики МГУ, сейчас кандидат физико-математических наук, работает в Академическом институте нефти и газа. Игорь — выпускник Института нефти и газа им. И. В. Губкина по специальности «нефтегазовое строительство», кандидат технических наук. Уже после защиты диссертации, по моей рекомендации, приобрел опыт работы на севере Тюменской области. Прошел путь от прораба до заместителя управляющего трестом по экономике. Сейчас доцент в институте повышения квалификации строителей. Оба женились на студентках нефтяного института в 1978 г. — Олег на Светлане Цурковой, Игорь на Галине Степановой. Характерно, что отец Галины — Владимир Михайлович Степанов — профессиональный трубопроводостроитель, был главным инженером строительного управления, треста, главка. И Света, и Галя — кандидаты технических наук, работают в научно-исследовательских институтах. У меня три внуки: Анечка, Катенька, Наташенька.

2

Как это часто бывает, резкое изменение образа жизни повлекло за собой болезненную реакцию со стороны моего и без того довольно изношенного организма. Ко всем прочим «болячкам» добавилась язва желудка, которую, если верить врачам, я получил «в награду» за восстановление разрушенных землетрясением армянских городов. Отставка также не способствовала повышению тонуса жизни, и залечивание новой болезни затянулось...

По ночам снова и снова наваливались воспоминания. Часто я просыпался от того, что во сне взрывался третий блок Чернобыльского реактора, новое землетрясение сносило с лица земли армянские города и поселки, разрушались построенные мной газо- и нефтепроводы, компрессорные и насосные станции, падали в тундру, тайгу или пустыню самолеты, на которых я летел, лишали возможности завершить выстраданные замыслы моим друзьям и соратникам... Проснувшись в холодном поту, я вновь переживал отдельные фрагменты своей богатой на события жизни...

Но странное дело: в отрывочных воспоминаниях все больше и больше места занимали эпизоды не последних лет жизни, а периода освоения Западно-Сибирского нефтегазового комплекса. Чаще всего в эти дни почему-то вспоминалось награждение за сооружение столь дорого доставшегося мне нефтепровода Усть-Балык — Уфа — Альметьевск. Вместе со мной высокие правительственные награды тогда получили мои коллеги и соратники — нефтяники: заместитель министра нефтяной промышленности Ш. С. Донгарян, начальник Главтранснефти А. А. Куликов и замечательные организаторы транспорта западносибирской нефти В. Д. Черняев, С. К. Василенко и А. А. Шикин. А из строителей, в числе десятков награжденных, оказались руководители, во многом определившие направления развития нашей и других строительных отраслей: С. К. Аракелян, А. Я. Беккер, Б. В. Бобрин, Н. А. Воробьев, Р. И. Кацен, И. А. Киртбая, Н. И. Курбатов, В. Е. Лапшин, А. Х. Сунарчин, Г. А. Тюрин, М. В. Чижевский, И. А. Шаповалов — с каждым из этих кавалеров различных орденов меня связывали незабываемые ощущения единения в совместной плодотворной и творческой работе.

Да и Шагена Сааковича Донгаряна, например, мне трудно отделить от нефтегазостроителей. Блестящего профессионального нефтегазостроителя, некогда возглавлявшего ведущую строительную структуру Татарии и страны — объединение «Татнефестрой», одного из лучших в стране специалистов по обустройству нефтёпромыслов Ш. С. Донгаряна отличали высокая организованность, обязательность и целеустремленность. О надежности его слова ходили даже легенды, ибо за словом, и почти всегда со значительным опережением, следовало дело. В общении Шаген Саакович — на зависть обаятельный, предупредительный и веселый человек. С ним, кстати говоря, я во время командировки в закавказские республики посетил винные заводы Грузии, и в результате Шаген Саакович был «назначен» томадой на моем пятидесятилетии. И он во всем блеске явил нам пример кавказского красноречия.

Отмеченный наградой за нефтепровод Усть-Балык — Уфа — Альметьевск Арнольд Яковлевич Беккер позднее стал одним из руководителей организованного по моей инициативе объединения «Сибкомплектмонтаж» — флагмана комплектно-блочной технологии строительства. И его вклад в становление и развитие этого наиболее эффективного технологического новшества в наземном нефтегазовом строительстве был далеко не последним.

Игорь Алексеевич Киртбая, внесший огромный вклад в развитие энергетики Западной Сибири, также не был в среде нефтегазостроителей чужаком. Строители линий электропередач, без которых нефтяники, газовики и нефтегазостроители не мыслили своей деятельности, всегда были не гостями, а соратниками и собратьями на трассах и промыслах. Киртбая был

одним из наиболее известных новаторов в технологии, организации и экономике энергетического строительства. Возглавляемые им тресты «Сургутэлектросетьстрой» и «Надымэлектросетьстрой» за счет нововведений добивались поразительных результатов: у трудовых коллективов этих трестов производительность труда была в 2,5 раза, фондоотдача в 2 раза, а рентабельность почти в 3 раза выше, чем в среднем по аналогичным трестам Минэнерго. При невысоком росте, стокилограммовой массе и мощной короткой шее Игорь Алексеевич смотрелся красавцем. «Спасали» удивительно красивые голова и лицо: чудной лепки круглая голова в коротко подстриженных серебряных кудрях с высоким сократовским лбом, огромные голубые навывкате глаза, породистый нос и контрастом на полном лице — маленький рот с детскими пухлыми губами... Этот человек буквально излучал энергию, обаяние, легкую иронию и жизнелюбие. Грузность тела не мешала пластичности и быстроте движений. А легкое заикание и врожденный артистизм как-то по-особому располагали к нему. Абхаз со значительной примесью польской крови — Киртбая — постоянно генерировал идеи, увлекался чужими новациями, умел и любил рисковать. Судьба же его оказалась трагичной: после 7 лет судебных преследований он умер, едва перевалив через пятидесятилетний рубеж. Как и в случае с Е. И. Смирновым, нашлись доброхоты из родного министерства, которым поперек горла встали награды и слава Игоря Алексеевича, многочисленные статьи, книги и кинофильмы о нем. Конечно, его не бросили в беде: коммунисты треста «Надымэлектросетьстрой» так и не исключили его из партии, трудовые коллективы, которые он возглавлял, слали коллективные письма и своих представителей во всевозможные инстанции, в системе нашего министерства для него нашли работу после увольнения из надымского треста, грудью на его защиту встал академик А. Г. Аганбегян, да и я, грешным делом, постарался помочь ему на завершающем этапе, воспользовавшись дружескими отношениями с первым секретарем Тюменского обкома партии Г. П. Богомяковым... Но пятнадцать судебных разбирательств, постоянная угроза ареста и запрет на занятие любимым делом надорвали, казалось бы, богатырское здоровье новатора. После оправдания он прожил менее 3-х лет. Символично, что на одном и том же заседании рабочей группы Межведомственной комиссии при Госплане одновременно рассматривались два вопроса: просьба Минэнерго о закрытии эксперимента в тресте «Надымэлектросетьстрой» и ходатайство Миннефтегазстроя о разрешении экспериментальной отработки научно спроектированных комплексных трубопроводостроительных трестов, деятельность которых строилась во многом на тех же принципах, что и в тресте И. А. Киртбая. Обе просьбы были удовлетворены...

Но воспоминания об Игоре Алексеевиче невольно заставляли обращаться к образу его закадычного друга — аса трубопро-

водного строительства Геннадия Ивановича Рубанко. Человек вулканической энергии и непреклонной воли, блестящий организатор и грамотный инженер, производитель работ, так же, как и Киртбая, любящий и умеющий рисковать, но вместе с тем — грубиян, балагур и, что большая редкость среди руководителей его ранга, большой любитель шумных застолий... Что тянуло к этому человеку как прошедших огонь, воду и медные трубы бригадиров и кадровых рабочих, так и молодых мастеров, прорабов и других инженерно-технических работников? Почему все они моментально съезжались «под его знамена» после очередного назначения, следовавшего, как правило, сразу за отставкой из-за очередного «загула»? Видимо, то, что не было случая, чтобы Геннадий Иванович не сдержал своего «рубанковского» слова, и не было случая, когда бы его коллектив «запорол» какую-нибудь стройку...

В период бессонницы я часто размышлял о судьбе своей родной отрасли — нефтегазового строительства. И здесь в памяти всплывали обстоятельства создания Главсибтрубопроводстроя. Этот главк был создан по моей инициативе, когда я горячим следом усть-балыкско-альметьевской эпопеи поставил перед А. К. Кортуновым вопрос о его немедленной организации. Министр одобрил мое предложение, и мы в рекордно короткие сроки сумели утрясти все необходимые формальности с Минфином... А раз Главсибтрубопроводстрой приспело время быть, встал вопрос о руководстве новой структуры. Я перебрал несколько кандидатур, причем две наиболее подходящие из них, к сожалению, от назначения отказались, и остановился на кандидатуре своего знакомого еще с нефтекамских времен — Владимира Григорьевича Чирскова. На тот момент он возглавлял трест механизации. Министр, правда, совсем не знал моего претеже, но ввиду моего ходатайства сразу после победного завершения стройки Усть-Балык — Уфа — Альметьевск «сдался» под мою ответственность. Примерно то же самое случилось и при согласовании с Тюменским обкомом: Щербина, пожав плечами и выдержав руководящую паузу, заметил, что «ты его лучше знаешь, а мы тебе доверяем». В результате Чирсков шагнул на важную ступеньку в своей будущей министерской карьере, а Главсибтрубопроводстрой вдобавок к начальнику получил еще несколько толковых руководителей главка, рекомендованных мной в помощь молодому и неопытному начальнику: главного инженера Н. И. Курбатова, заместителей начальника Л. В. Бабикова, Н. И. Кизуба, Л. И. Косолапова, Г. М. Мясникова и главного бухгалтера А. И. Баршапа. И, надо сказать, в совокупности мои надежды на этих работников оправдались, и Главсибтрубопроводстрой занял достойное место в развитии трубопроводного транспорта страны...

Много дней меня не отпускали воспоминания о людях, с которыми довелось взаимодействовать в начале обустройства нефтяных месторождений в Западной Сибири. Я вновь и вновь

вспоминал свои встречи с выдающимися представителями тюменского геологического братства — Л. И. Ровниным (ставшим затем министром геологии), Ф. К. Салмановым и Ю. Г. Эрвье. Энтузиасты, первопроходцы нефтедобычи в Тюменской области, высочайшие профессионалы и подлинные бойцы в отстаивании своих убеждений! Кстати, им подстать были и нефтедобытчики Тюменской области: признанный лидер западно-сибирских нефтяников В. И. Муравленко, Ф. Г. Аржанов, Б. В. Бессолов, В. С. Иваненко, Я. М. Каган, М. М. Крол, В. Ю. Филоновский, Л. Д. Чурилов... С именами названных геологов и нефтяников неразрывно связаны воистину золотые страницы экономической истории страны, те ее главы, которые посвящены нефтяной независимости России!

Мне много раз приходилось критиковать Госплан СССР, но это вовсе не означает, что я забыл ту помощь, которую оказывали в становлении и развитии нефтегазостроительной отрасли Николай Константинович Байбаков и его заместитель Аркадий Макарович Лалаянц. Последнего задним числом можно было бы с полным основанием называть полномочным представителем нефтегазового строительства в Госплане. Он глубоко верил в непреходящее значение развития нефтегазового комплекса и трубопроводного транспорта страны и делал все возможное для того, чтобы нефтегазовое строительство, во многом предопределяющее темпы и масштабы их роста, могло в свою очередь и в полной мере соответствовать своему предназначению.

Конечно, в мои сны время от времени вторгались и фигуры — по делу о моей отставке: Горбачев, Медведев, Слюнков, Серов, Парфенов... И именно тогда я припомнил любопытный эпизод из своей поездки с Горбачевым по Красноярскому краю. Как-то вечером, во время ужина в узком кругу (Горбачев, первый секретарь Красноярского крайкома партии Шенин с супругой, президент АН СССР Марчук, зам. председателя совета министров России Ермин и я) зашел разговор о том, что мне лишь на шестидесятом году жизни удалось побывать на родине предков... Я высказал радость по этому поводу своему соседу, а Горбачев, сидевший как раз напротив меня, услышал и вдруг изрек:

— Что ты все трясешь старое? Кому это нужно. Сегодня другая жизнь, и она предъявляет совсем другие, новые требования!

— Как так, Михаил Сергеевич, ведь без прошлого нет будущего...

— Да не было в прошлом ничего хорошего! Вот у тебя, я знаю, отец был репрессирован... Так чего уж тут хорошего?

Тут и Марчук вспомнил о своих репрессированных дедах, да и сам Михаил Сергеевич что-то невнятное пробормотал о преследованиях отца и деда... Я все же не уговорился и напомнил:

— Если выстрелить из ружья в прошлое, то оно ответит из пушки!

— Все равно не стоит никогда оглядываться назад, — встретился Горбачев, — надо стремиться только вперед!

Разговор как-то затих. А я вспомнил об Иванах, родства не помнящих... И тут неожиданно Михаил Сергеевич разоткровенничался по поводу своего поступления на юридический факультет МГУ:

— Все дело в том, что я чуть было не угодил в армию. А меня призывали на флот на пять лет. Вот я и искал повода для того, чтобы не идти в армию. Тут-то мне на глаза и попалось объявление о наборе на первый курс юридического факультета МГУ с освобождением от прохождения срочной военной службы...

Ну, думаю, вот тебе и председатель совета обороны и едва ли не главнокомандующий армией страны! Поэтому позднее я ничуть не удивился, когда при телетрансляции одного из заседаний Первого съезда народных депутатов СССР услышал из уст выпускника юридического факультета Московского университета М. С. Горбачева крылатую фразу о том, что он — не юрист(??).

И еще одно, уже последнее, воспоминание: совершенно растерянные глаза моего преданного помощника, ставшего для нас с Ниной Николаевной членом семьи, Евгения Михайловича Наседкина, когда он узнал о моей отставке. Ему, проработавшему бок о бок со мной почти десять лет сначала в Миннефтегазстрое, затем в Госкомтруде и, наконец, в совете министров и Госстрое, было трудно себе представить своего старшего и давнего товарища на пенсии. Мне себя, кстати, тоже...

3

Несмотря на болезнь и большую усталость, я решил не терять форму и пошел работать в институт повышения квалификации строителей. Был избран профессором кафедры управления строительством, стал работать профессором — консультантом. И все-таки в 1989—1990 гг. часто болел. И вот, когда я в 1990 г. в очередной раз «загорал» в больнице, мне позвонил Б. В. Гусев — руководитель оргкомитета по созданию Инженерной академии СССР, предложил баллотироваться в Академию. Я дал согласие, направил соответствующие документы. Заочно меня избрали действительным членом и одновременно вице-президентом академии.

Инженерная академия — общественная научно-техническая хозрасчетная организация. Ее главная задача — ускорение научно-технического прогресса на основе активизации деятельности инженерного корпуса страны. Главные формы работы — прикладные исследования и разработки, их внедрение. В академии 16 секций. Секции как отраслевые (энергетика, машиностроение, строительство и др.), так и общего харак-

тера: материаловедение, экология, экономика, право и управление инженерной деятельностью. Более ста институтов находятся под ее научно-методическим руководством. В десяти бывших союзных республиках открыты республиканские отделения, а в России действуют региональные отделения: Сибирское, Уральское, Поволжское, Северо-Кавказское и др.

По состоянию на 1 июля 1991 г. в Инженерную академию избрано 338 членов-корреспондентов и действительных членов. В дальнейшем состав Академии будет расширяться...

Многие наши планы пока в стадии реализации и в основном из-за политической нестабильности в стране. Но, тем не менее, мы рассчитываем, что академия сможет внести заметный вклад в технологическое возрождение страны...

4

В последнее время кризис в экономике стремительно нарастает. Если еще недавно во всех программах выход из кризиса виделся в переходе к рыночной экономике, а дискуссии велись главным образом о темпах и этапах перехода и формах управления рыночной экономикой, то теперь откровенно взят курс на смену общественного строя.

Социалистический способ хозяйствования объявлен тупиковым направлением развития. Но по-существу сколь-нибудь серьезного анализа, подтверждающего правильность такого вывода, не сделано. Из-за ошибок руководства страны, догматичности и низкого уровня развития нашей экономической науки мы по-настоящему не изучили общество, в котором жили, и не обладаем научно-обоснованными выводами о достоинствах и недостатках практики социалистического строительства. Поэтому и оказались безоружными при выработке программ выхода из кризиса. За рубежом вышло много работ с прогнозами дальнейшего развития мировой экономики, и, как правило, все серьезные ученые отмечают много положительного в социалистической системе производства, делают вывод о том, что мир будет развиваться по пути конвергенции. Наши же ученые эти выводы отвергли, в то время как глубокое изучение процессов конвергенции позволило бы нам самим лучше осознать свои слабые и сильные стороны, сформировать диалектически обоснованную концепцию развития страны.

Исключительно в черных тонах оцениваются последние 70 лет нашей истории. Одновременно утверждается, что Россия перед первой мировой войной процветала и занимала в мире ведущие позиции. Увы, статистические данные не подтверждают таких выводов. В 1913 году Россия производила лишь 4 процента мировой промышленной продукции и занимала по этому показателю 4 место в Европе и 5 — в Море. А вот в 1966 году наша страна с населением, составляющим 7 процентов от насе-

ления мира, производила уже 20 процентов мирового объема промышленного производства, занимала второе место в мире по объему национального дохода, промышленного производства, уровню сельскохозяйственного производства, первое место по числу студентов вузов, численности научных работников, численности врачей на 100 жителей и, что особенно важно, по темпам развития экономики. И все это — несмотря на огромные разрушения, нанесенные стране первой мировой, гражданской и, особенно, Отечественной войнами. Таких потерь не понесла ни одна страна мира. Большинство зарубежных политиков и экономистов предрекали, что Советскому Союзу потребуется не менее 50 лет для того, чтобы восстановить хозяйство, разрушенное после второй мировой войны. Однако уже в 1948 году СССР достиг довоенного уровня производства, стремительно развивался дальше. А в капиталистических странах в 60-х годах начался глубокий экономический кризис. За рубежом широко распространялось мнение о надвигающемся крахе капиталистической системы. И, когда в первой половине 70-х годов разразился энергетический кризис, ведущие капиталистические страны приняли радикальные меры по координации своих действий для выхода из кризиса. Именно тогда образовалась авторитетная сегодня «семерка», и сформировалась система взаимодействия ведущих капиталистических стран по регулированию мировых финансово-кредитных отношений, созданию благоприятных условий для функционирования транснациональных и международных компаний. Но главное — были объединены усилия по ускорению научно-технического прогресса. Принятые меры позволили резко увеличить получаемую прибавочную стоимость и на этой основе обеспечить расширенное воспроизводство и заметное повышение уровня благосостояния своих народов. Причем последнее не в последнюю очередь достигнуто за счет ограбления развивающихся и слаборазвитых стран. Характерно, что с середины 70-х годов в США стали активно развиваться народные предприятия, т. е. некапиталистические предприятия, собственниками которых полностью или частично являются работники самих предприятий.

Одновременно западные страны приняли меры по сдерживанию развития социалистических стран. Именно тогда появился «КоКом», не отмененный до сих пор. Резко усилено противодействие странам, вставшим на социалистический путь развития. Наша страна была спровоцирована на новый виток наращивания вооружений. Усилена идеологическая борьба, направления на охаивание социалистического строя, нашей истории, разжигание национализма и сепаратизма. Рейганом была объявлена глобальная война против коммунистической идеологии.

Высшее политическое руководство страны продемонстрировало полное непонимание происходящих в мире и в стране процессов: свернуло начатые правительством А. Н. Косыгина

реформы, несмотря на достижение военного паритета в США, свергло народ в гонку вооружений, проявило неспособность обеспечить ускорение научно-технического прогресса как основы успешного решения экономических и социальных задач... Все это обусловило нарастание кризисных явлений в экономике и обществе...

5

С точки зрения экономических закономерностей развития, мне кажется, главной причиной упадка экономики является поразивший нашу страну глубочайший структурный кризис. С одной стороны, этот кризис, видимо, обусловлен факторами, возникающими в процессе длинных циклов развития экономики, известных в науке как «длинные волны развития экономики». Продолжительность таких циклов примерно 50—60 лет. Родоначальником теории длинных волн является выдающийся советский ученый Н. Д. Кондратьев, репрессированный в начале 30-х годов. С другой стороны, структурный кризис усложнен непомерно большими военными расходами.

Преодолеть структурный кризис нам значительно сложнее, чем западным странам — из-за замкнутости нашей экономики, что является следствием малокомпетентной и недальновидной политики руководителей страны, но главное — следствием политики Запада, препятствующей нашему выходу на мировые рынки и лишаящему страну возможности воспользоваться преимуществами международного разделения труда.

Высшее политическое руководство страны на острейший структурный кризис практически никак не отреагировало. Свидетельство тому — составленный по старым рецептам план на XII пятилетку. Мировой опыт показывает, что длинные волны развития экономики по существу являются отражением происходящих технических революций и что на преодоление возникающих в связи с этим структурных кризисов требуется значительное время. В части преодоления структурного кризиса XII пятилетка фактически была упущена. Да и при формировании планов XIII пятилетки по-настоящему акцентов на структурную перестройку сделано не было. Если бы высшее политическое руководство и его научные советники посвятили XII пятилетку задачам структурной перестройки, многие трудности были бы уже позади, мы не катились бы стремительно к экономическому краху.

Преодоление структурного кризиса — это создание новых, революционизирующих народнохозяйственных отраслей, коренная реконструкция существующего производственного аппарата на основе новейших технологий, резкое повышение производительности и энерговооруженности труда (сейчас ручным трудом занято более 40 процентов рабочих промышленности и свыше 50 процентов строителей).

Более плодотворно осуществить подобную работу в стране вполне возможно, опираясь на Военно-промышленный комплекс (ВПК). Здесь сосредоточен наш научный и инженерный интеллект, наиболее квалифицированные рабочие кадры. ВПК имеет самый высокий технический уровень производства. Это самая дисциплинированная отрасль. В ВПК самая эффективная в стране система организации и управления, охватывающая весь цикл — от идеи до серийного производства. Именно эти факторы позволили стране обеспечить военный паритет с США.

Если бы в 1985 г. было принято решение о сокращении производства вооружений, а заводы переключались на изготовление: новейшего технологического оборудования для отраслей, находящихся на низком техническом уровне (таких как переработка сельхозпродуктов и производство товаров народного потребления); оборудования для добычи и переработки нефти и газа; строительных материалов; экологически чистых технологий и т. д., то всю конверсионную работу в условиях централизованного управления экономикой можно было бы осуществить без больших трудностей, в короткие сроки и с относительно малыми затратами.

Сейчас же, когда управление экономикой развалено, конверсия становится чрезвычайно сложной проблемой. Но одно ясно — нельзя допустить развала ВПК. К этому страну толкают недалекие политики и ангажированные витии от средств массовой информации.

Пора, наконец, понять, что ВПК — это не только ударная сила для преодоления структурного кризиса и ускорения научно-технического прогресса, но, по-существу, единственная структура, способная конкурировать с западными фирмами!

6

На развитие социалистического способа производства, социалистической идеи негативное влияние оказала чрезмерная политизация экономики, догматизм, отсутствие условий для развития научной мысли...

С приходом к руководству страной Ю. В. Андропова, а затем М. С. Горбачева, экономике стало уделяться больше внимания, сразу же появились позитивные сдвиги. Но у нас сильно развито нетерпение — вместо того, чтобы проанализировать проводимые эксперименты, тщательно изучить происходящие изменения, определить на этой основе дальнейшие шаги, мы начали необоснованно принимать новые решения, зачастую противоречащие ранее принятым. Все больше и больше со стороны высшего политического руководства страны и, прежде всего, со стороны Горбачева, стало появляться непродуманных инициатив, подчас неожиданных импровизаций, плохо осмысленных (я сомневаюсь, что осмысленных вообще!) заявлений.

В свое время Тютчев сказал: «Нам не дано предугадать, как слово наше отзовется...» Но мы-то знаем, каким образом в период партийно-административной системы управления государством отзывались «слова высших политических деятелей».

Заявление Горбачева: «Можно делать все, что не запрещено законом» в условиях слабо развитой законодательной базы развязало руки теневикам, спекулянтам, перепродающим втридорога товары из госресурсов... Горбачев соловьем «разлился» по вопросам экологии, и это явилось «запалом» для активной деятельности по закрытию многих важных химических производств, было резко сокращено производство товаров народного потребления, лекарств, мощущих средств, бумаги.. Сразу же пришлось закупать соответствующие товары за рубежом, из-за чего, естественно, резко возросли валютные долги...

Помню, в 1988 г. правительство утвердило программу полного удовлетворения потребности страны в лекарствах. Она была согласована с местными органами. Однако приступить к строительству большинства заводов не удалось из-за протестов областей и городов, где намечалось строительство. У меня тогда сразу же сложилось твердое убеждение в том, что этими процессами кто-то умело управлял... Безусловно, экологические проблемы в нашей стране требуют особого внимания. Но совершенно ясно, что для внедрения экологически чистых технологий нужны большие средства, а получить их можно только за счет повышения эффективности экономики. Вместо того, чтобы улучшать дела в экономике, Горбачев увлекся политикой, постоянно повторяя, что, решив политические проблемы, мы быстро двинем и экономику. При таком подходе его выступления по экологии иначе как школярскими не назовешь...

7

В первые годы правления Горбачева я относился к нему с большим уважением. Мне нравилась его находчивость, простота общения, откровенные суждения, самообладание, умение примирить разные мнения... Казалось, что он неплохо знает проблемы экономики. Однако, год от года, все больше стали проявляться противоречия в его высказываниях, невероятная легкость в рассуждениях по экономическим вопросам, иногда просматривалась и просто политическая игра. Постепенно я приходил к выводу о его некомпетентности в области управления народным хозяйством. Особенно это стало очевидным после его многочисленных манипуляций по изменению системы управления агропромышленным комплексом, доведшим положение в сельском хозяйстве до преддверия краха... Издавна сельским хозяйством, по-существу, управлял ЦК КПСС. Горбачев в 1978 году стал секретарем ЦК по сельскому хозяйству. Руководил формированием Продовольственной программы, а

затем координировал работу по ее реализации. Став Генсеком, он получил неограниченные возможности для решения задач в агросекторе. Однако Продовольственная программа, как, впрочем, и все, чем он углубленно занимался, была провалена.

Именно ухудшающееся положение с продовольствием стало одной из основных причин возрастающей социальной напряженности в обществе. Кстати, В. И. Ленин, чьим именем М. С. Горбачев так много прикрывался, считал решение продовольственной проблемы одной из главных задач партии... НЭП, в основе своей, была средством решения продовольственной проблемы. И для Горбачева главным направлением политики должно было бы стать ее разрешение...

Если человек, всю жизнь в том или ином качестве занимающийся сельским хозяйством (кроме диплома юриста он имел диплом агронома), фактически ничего не сумел достичь в этой сфере, то ожидать от него успехов в народном хозяйстве, конечно, было иллюзией. С ней я расстался к 1988 году. Стал более внимательно наблюдать за методами и стилем руководства Горбачева и как-то неожиданно понял, что он просто следует стереотипам деятельности обычного секретаря обкома, не догадывающегося о наличии глубоких причинно-следственных связей, а тем более о необходимости их учета при постоянно меняющейся обстановке как в экономике, так и в обществе.

В основном работа секретарей обкомов, да и секретарей другого уровня, была направлена на организацию выполнения решений, принимаемых ЦК КПСС. Кроме того, проводилась работа и по решению местных проблем. Наиболее активные секретари проявляли собственную инициативу, поддерживали прогрессивные начинания в своем регионе. Но формы работы везде были одинаковыми. По той или иной теме проводились заседания бюро, пленумы, активы, совещания, на которых принимались соответствующие решения. А затем вступала в действие партийно-административная система контроля и «спроса»... Если какой-нибудь хозяйственный руководитель не мог выполнить то или иное решение, он обращался за помощью в министерство, где ему, как правило, оказывалась необходимая помощь. И дело шло. Мало кто из союзных министров вступал в конфликты с обкомами или ЦК компартий республик.

Горбачев привык к такой форме «управления» и считал, что основная его задача — провести по той или иной теме соответствующий пленум или совещание с представителями соответствующей сферы деятельности. И, видимо, полагал, что дальше будет работать система. Но система партийного, государственного и хозяйственного управления целенаправленно и методично разрушалась без своевременного научно обоснованного формирования новых структур. А он продолжал по-прежнему собирать бесчисленные совещания... Принимались решения плену-

мов Центрального Комитета КПСС и его Политбюро. Но система-то была разрушена, а потому все принимаемые решения просто повисали в воздухе.

В итоге разрушилась система управления экономикой и государством. Несомненно, сказались накапливающиеся и долго не разрешаемые проблемы и противоречия. Но компетентность и мудрость руководителя в том и проявляется, чтобы вовремя выявить противоречия, найти пути их разрешения. Горбачев такими качествами, к сожалению, не обладал ни в коей мере. Правда, если предположить, что конечной целью его «перестройки» была смена общественного строя, то тогда его успехи сомнению не подлежат... Но есть вопросы: кому будет нужен сам Михаил Сергеевич, и нужен ли он уже сегодня?

8

Как же нам с учетом накопленного положительного и отрицательного опыта остановить дальнейший развал экономики и быстрее выйти из кризиса?

По-моему, прежде всего надо определить главную идею, вокруг которой можно было бы сплотить народ, основные политические силы, организовать работу по повышению эффективности производства и, в первую очередь, по повышению общественной производительности труда — решающего условия получения необходимых средств для расширенного воспроизводства и повышения уровня благосостояния людей.

Уровень благосостояния народа в развитых странах существенно возрос за последние 15—16 лет, что, как уже отмечалось, происходило благодаря стремительному развитию научно-технического прогресса. Выводы К. Маркса о том, что наука становится реальной производительной силой и решающим образом влияет на повышение общественной производительности труда, полностью подтвердились...

Научно-технический прогресс обеспечивается на основе эффективного взаимодействия научной интеллигенции, технической интеллигенции и рабочего класса. Ими создаются новейшие технологии, обеспечивается эффективность их использования. Поэтому, в наш технологический век, именно научно-технический прогресс должен стать объединяющей идеей. А социальной опорой, движущей силой развития экономики — научная интеллигенция, техническая интеллигенция и рабочий класс. Создать необходимые экономические, социальные, организационные условия для развития науки и научно-технического прогресса — вот что является первостепенной задачей. Это — не «технократический» (технократия часто критиковал не имеющий о ней ни малейших представлений Горбачев), а научно-обоснованный вывод, вытекающий из экономических закономерностей развития общества.

Не вызывает сомнений необходимость реформирования системы управления экономикой, введение рыночных отношений. Рынок будет стимулировать конкуренцию, а конкуренция возбуждает интерес к научно-техническому прогрессу. Но убежден, что проводимые сейчас меры по внедрению (именно внедрению — это понятие несет в себе определенный «принудительный» смысл) рыночных отношений, сопровождающиеся всеми «прелестями» первоначального накопления капитала, дадут отрицательный результат. Рынок в ведущих странах все в большей мере регулируется как внутри государства, так и на межгосударственном уровне, — странами той же «семерки», например, — а мы делаем вид, что этого не знаем...

Введение рыночных отношений должно сопровождаться другими серьезными организационно-экономическими мерами. Было бы правильным сосредоточить внимание и энергию политических партий и движений, государственного и хозяйственного руководства на реализацию ряда приемлемых большинством принципов сосуществования... Таких принципов, которые разделяются подавляющим большинством населения. «От каждого по способностям — каждому по труду»; защита всех форм собственности и, в первую очередь, интеллектуальной собственности; первоочередное право арендаторов на выкуп арендуемой собственности; приоритет в развитии «народных предприятий» и других предприятий с коллективными формами собственности; учет всех заинтересованных сторон при организации акционерных форм хозяйствования и т. д.

На крупных предприятиях акционирование, видимо, целесообразно проводить по принципу: часть акций принадлежит государству, часть — местным органам, а часть акций продается смежникам, что обеспечит устойчивость производственных процессов в условиях углубления разделения труда. При этом, естественно, оставшаяся часть акций продается работникам предприятия, что усилит их заинтересованность в эффективной работе предприятия в целом.

Но надо иметь в виду: сами по себе владение акциями или наемный труд не обеспечивают повышения эффективности труда. Исследование деятельности предприятий США, находящихся в полной или частичной собственности работников, показало, что трудовая и творческая активность повышается только тогда, когда работники участвуют в выработке и принятии управленческих решений, если не в масштабах предприятия, то на уровне, который прямо касается деятельности этого работника (бригада, цех, технологическая линия и т. д.). У нас во всех сферах экономики хороший эффект дали подрядные формы организации и стимулирования труда, обеспечивающие демократизацию на производстве, вовлечение работников в процесс выработки и принятия управленческих решений. Поэтому, при всех формах приватизации, должны обязатель-

но присутствовать подряд и внутривыпускной хозяйственный расчет...

При акционировании необходимо учесть специфику строительного производства. До совнархозов основным звеном строительного производства являлся трест. Тресты развивались комплексно, имели в своей собственности механизмы, автотранспорт, предприятия по производству стройматериалов, ремонтную базу и т. д. С созданием совнархозов средства производства у трестов были изъяты и сосредоточены в трестах механизации, автотрестах, в комбинациях стройматериалов, непосредственно подчиняемых управлению строительству совнархоза. В последующем они стали главками, затем — территориальными объединениями строительства... Такая система, в основном, существует до сих пор. Большинство общестроительных трестов практически не имеет собственных средств производства. Поэтому акции на собственность трестов механизации, трестов автомобильного транспорта, предприятий стройиндустрии и стройматериалов целесообразно распределять следующим образом: часть должна быть муниципальной, а часть — республиканской собственности, часть — принадлежать общестроительным трестам (у которых в прошлом она была изъята, а в последующем пополнялась за счет средств выделяемых главку, а значит, в том числе, и общестроительным трестам), а часть может быть выкуплена работниками этих специализированных подразделений. Соответственно, должен быть создан совет акционеров по управлению этими предприятиями.

Но, кроме того, бывшими министерствами (которые сейчас являются государственными акционерными компаниями, концернами, корпорациями и т. д.) создавались общеминистерские предприятия и организации. Акции на их собственность целесообразно поделить между вновь образованными акционерными компаниями, концернами, корпорациями и т. д. (25—30 процентов), часть передать в муниципальную собственность, часть распределить между территориальными объединениями — смежниками и только остаток продавать работникам предприятий. Такой подход не нанесет вреда сложившемуся годами строительному конвейеру, создаст заинтересованность в развитии коллективной собственности, особенно по важным направлениям научно-технического прогресса.

Обычно вслед за экономическими кризисами происходит строительный бум. Это надо помнить, принимая решения по системам организации и управления строительным производством. Нельзя допустить расчленения действующих структур на мелкие строительные организации, за что многие сегодня ратуют. Иначе, через некоторое время, более или менее серьезную производственную мощь или объект некому будет построить, мы безнадежно отстанем от зарубежных строителей. И тогда строительство в стране важнейших объектов будет вестись в основном иностранными фирмами...

Но рынок, приватизация, другие элементы реформы не должны заслонять проблему разработки и реализации мер по преодолению структурного кризиса. Во всех странах государство играло огромную роль в его преодолении. На первом этапе реформ необходимо опираться главным образом на средние и крупные государственные предприятия, создать условия для коммерциализации их деятельности, широкого предпринимательства, расширения конкуренции. Именно таким образом можно повысить объемы производства с высокой производительностью...

Курс на предоставление преимуществ частному предпринимательству не отвечает принципам социальной справедливости, не обеспечит более высокой производительности труда, чем на крупных раскрепощенных предприятиях, но будет наносить ущерб отлаженным производствам из-за утечки кадров — как это, к сожалению, уже имеет место...

При проведении экономической реформы необходимо больше внимания уделить мерам по повышению мотивации к труду. За рубежом сформировалось несколько традиционных стимулов — накопление средств для покупки автомобиля, затем дома, средств для хорошего ежегодного отдыха, и потом, если позволяет заработок, покупка акций, «доли» или организация собственного дела.

Вполне обосновано крылатое выражение, что «Америку сделал автомобиль»... У нас такая роль должна принадлежать жилому дому (квартире). Это необходимо отразить в государственных программах, а в среднесрочной перспективе должно быть намечено увеличение производства автомобилей. Все ведущие страны эффективно воспользовались «автомобилизацией», и нам, хотя и с отставанием на полвека, придется идти по проложенному пути...

9

Сегодня большинство руководителей при формировании программ выхода из кризиса уповают на зарубежную помощь и рынок, продолжают огульно охаивать наше прошлое, разрушают систему государственного и хозяйственного управления вместо активной работы по улучшению управления экономикой и мобилизации сил на повышение ее эффективности...

Если и дальше так будет продолжаться, мы очень скоро станем сырьевым придатком развитых стран, экономическим пространством с дешевой рабочей силой, где беспрепятственно будут хозяйничать иностранные монополии, а общенародная собственность будет скуплена «теневиками» и иностранным капиталом...

Убежден — главную ставку надо делать на собственные силы. У нас для того, чтобы выйти из кризиса, есть все: мощный научный и производственный потенциал, квалифицированный и трудолюбивый рабочий класс, деятельное крестьянство, необходимые природные ресурсы. Не раз страна выходила с честью из более сложных ситуаций. Надо воспользоваться всем положительным, что мы приобрели за 70 лет. Широко пропагандируемые средствами массовой информации выводы о нашей неполноценности и отсталости не подтверждаются историей. Наша страна и ее многонациональный народ сотни раз подтверждали обратное. Нам предстоит много и напряженно трудиться. Именно трудом, а не политизацией и перераспределением созданной твоими предшественниками собственности, можно добиться успеха. У Р. Рождественского есть стихи, которые точно отражают ситуацию:

Труд правит миром! Он пьянит, как брага.
Он объявляет: все иль ничего!
А без него любое знамя — тряпка!
Любое слово без него мертво!..

Повествуя о прошлом и размышляя о настоящем, я старался откровенно рассказать о своем восприятии происходящего. Безусловно, оценки происшедшего менялись — по мере накопления опыта, знаний, информации. В чем-то позиции оставались неизменными. Конечно, любой индивидуальный рассказ носит субъективный характер. Но сумма субъективных мнений позволяет сложить более объективную картину прошлого и настоящего. Надеюсь: читатели нашли для себя в этих воспоминаниях что-то интересное и полезное...

10

Я намеренно почти полностью сохранил заключительную главу журнального варианта книги в редакции, датированной июлем 1991 г. Во-первых, в связи с тем, что даже краткая оценка событий августа 1991 г. и последующих пяти лет капитализации России значительно превосходит возможности «Книги в журнале». Во-вторых, для того, чтобы читатели сами определили, насколько сбылись некоторые прогнозы автора. В-третьих, в надежде на продолжение работы над книгой при том, конечно, обязательном условии, что новая встреча будет представлять взаимный интерес...

Великому Гете принадлежат слова: «Теория мертва, но вечно зелено дерево жизни!» В их подтверждение и моя жизнь получила «второе дыхание». Я вернулся к основному делу своей жизни — к созиданию... Акционерное общество «Стройтрансгаз», в стенах которого мне легко дышится, продолжает эстафету преобразователей российской экономики: разработаны технологии и запущены в эксплуатацию производственные мощности по выпуску эффективных стеновых материалов (облицовочных пусто- и полнотелых кирпичей, блоков из пенобетона и т. д.); завершено проектирование и начато строительство двухэтажных комфортабельных коттеджей из самых эффективных материалов, деталей и конструкций, доступных по цене среднеоплачиваемым категориям работников; утверждена и реализуется федеральная программа по газификации сельских районов десяти областей, краев и республик...

Президент АО «Стройтрансгаз» Беккер Арнгольд Яковлевич — один из тех, с чьим именем неразрывно связано развитие Западно-Сибирского нефтегазового комплекса, — сумел собрать многих специалистов из развалившегося концерна «Нефтегазстрой» — преемника союзного министерства строительства предприятий нефтяной и газовой промышленности... За несколько лет годовой оборот успешно вписавшегося в рыночные условия акционерного общества достиг отметки, сопоставимой с оборотом министерской «альма-матер»... Жизнь еще раз подтвердила: лучшая форма накопления — это накопление профессиональных знаний, а талантливый инженер и организатор талантлив в любых условиях... И еще, как отмечал великий русский историк В. О. Ключевский: «Надобно не жаловаться на то, что мало умных людей, а благодарить Бога за то, что они есть!»

АРХИВНЫЙ ОТДЕЛ

т. Баталину Юрию Петровичу

**Государственный архив
Кировской области**

610007, г. Киров, ул. Ленина, 138
телефон № 2-13-68

АРХИВНАЯ СПРАВКА

17.05.88 № 1-23/29

На запрос от _____

В документах государственного архива Кировской области обнаружены следующие данные родословной Баталина Ю. П.

В архивном фонде Вятской духовной консистории в самой ранней исповедной росписи Покровской церкви села Куринского Котельничской округи за 1749 в деревне Смердовской записаны:

КОЗМА ИВАНОВИЧ БАТАЛИН 58 лет
жена его АННА САМОЙЛОВНА 46 лет
дети их:

НИКИФОР 16 лет
ИГНАТИЙ 12 лет
ЕВДОКИЯ 19 лет

В деревне 4 двора, остальные жители носят фамилию Смердовы. ф. 237, оп. 71, д. 241, л. 202, 202 об.

В исповедной книге за 1769 год по той же деревне имеется следующая запись:

КОЗМА ИВАНОВИЧ БАТАЛИН 78 лет
жена его ЕФИМИЯ МИНЕЕВНА 53 года
дети их ИГНАТИЙ 34 года
жена его ЕЛЕНА МАКСИМОВНА 28 лет

ГРИГОРИЙ 33 лет
жена его МАТРОНА КЛЕМЕНТЬЕВНА 38 лет

СЕМЕН 23 лет
жена его ИРИНА ИВАНОВНА 23 года
дочь ЕВДОКИЯ 20 лет

ГРИГОРИЯ дети:
МАКАРИЙ 9 лет
АННА 6 лет

Всего в деревне 5 дворов, остальные Смердовы. ф. 237, оп. 71, д. 247, л. 219

В исповедной росписи той же церкви за 1789 год данная семья записана в починке Перминовском:

СЕМЕН КОЗЬМИЧ БАТАЛИН 45 лет

жена ИРИНА ИВАНОВНА 44 года

дети их:

ИВАН 16 лет

ВАРВАРА 21 год

МАВРА 7 лет

Сноха его вдова ЕЛЕНА МАКСИМОВНА 52 года

У нее дети:

КИРИЛЛ 15 лет

ЗОТИК 12 лет

РОДИОН 10 лет

ИВАН 4 года

дочери ее же:

ДОМНИКА 24 года (так в документе)

МАРИНА 10 лет

В починке 2 двора, второй хозяин Гребенев Андреян Вахромеевич. ф. 237, оп. 71, д. 267, л. 676 об, 677.

В исповедной росписи той же церкви за 1809 год (с 1805 г. она называется Богоявленной по вновь освященному приделу) в починке Пермьяковском живут:

вдова ЕЛЕНА МАКСИМОВНА БАТАЛИНА 77 лет

у нее дети:

ЗОТИК 32 года

жена его АКИЛИНА ИВАНОВНА 30 лет

РОДИОН 30 лет

жена его АННА КАРПОВНА 29 лет

ИВАН 25 лет

у ЗОТИКА дети:

ГРИГОРИЙ 10 лет

ПЕТР 8 лет

СИМЕОН 9 лет

ЗИНОВИЙ 1 год

у РОДИОНА дети:

ЕФИМ 9 лет

В починке два двора. ф. 237, оп. 71, д. 293, л. 1106 об.

В исповедной росписи за 1829 год по деревне Пермьяковской значатся:

ЗОТИК ИГНАТЬЕВИЧ БАТАЛИН 54 года

жена его АКИЛИНА ИВАНОВНА 49 лет

дети их:

ПЕТР 28 лет

СИМЕОН 27 лет

ДАНИИЛ 17 лет

ТИМОФЕЙ 15 лет

брат его ИВАН 45 лет

жена ЕФИМИЯ ИВАНОВНА 42 года

дети их:

ИВАН 8 лет

НАТАЛИЯ 15 лет

МАТРОНА 6 лет

ИРОДИОН ИГНАТЬЕВИЧ БАТАЛИН 50 лет

жена его АННА КАРПОВНА 49 лет

дети их:

ЕФРЕМ 29 лет

ЕЛИЗАР 20 лет

НЕОНИЛА 21 год

В деревне два двора. ф. 237, оп. 71, д. 320, л. 1191, 1191 об.

В архивном фонде Вятской казенной палаты в ревизской сказке 1834 года в починке Пермиковском переписаны:

ЗОТ ИГНАТЬЕВИЧ БАТАЛИН 59 лет

его сыновья:

ГРИГОРИЙ (по предыдущей ревизии (1815 г.) ему было 15 лет) отдан в рекруты в 1819 году

ПЕТР 30 лет

СЕМЕН 28 лет

ДАНИЛА 23 года

ТИМОФЕЙ 20 лет

ГРИГОРИЙ (по предыдущей ревизии (1815 г.) 3 мес. умер в 1817 г.

ЗОТА ИГНАТЬЕВИЧА брат ИВАН (по предыдущей ревизии 32 года) умер в 1823 году.

ИВАНА ИГНАТЬЕВИЧА сыновья: ПЕТР (по предыдущей ревизии 1 год) умер в 1817 году

АНДРЕЙ 8 лет

ПЕТРА ЗОТОВИЧА сыновья:

НИКАНОР 1 год

ПРОХОР 1 год

ЗОТА ИГНАТЬЕВИЧА жена АКУЛИНА 65 лет

ПЕТРА ЗОТОВИЧА жена ПАРАСКОВЬЯ 30 лет

ЗОТА ИГНАТЬЕВИЧА племянница МАРФА ИВАНОВНА 8 лет. ф. 176, оп. 2, д. 746, л. 58 об, 59

В метрической книге Богоявленской церкви села Курино Котельничского уезда за 1842 год под порядковым номером 24 имеется актовая запись о рождении в починке Пермиковском 21 февраля 1842 года мальчика Василия

отец Петр Зотикович Баталин

мать Параскева Ивановна Баталина. ф. 237, оп. 75, д. 637, л. 1169

В метрической книге той же церкви за 1845 год под порядковым номером 4 сделана актовая запись о рождении в починке Пермиковском 17 января 1845 года мальчика ГРИГОРИЯ (крещен 19 января)

отец Петр Зотикович Баталин

мать Параскева Ивановна Баталина. ф. 237, оп. 75, д. 652, л. 582.

В метрической книге той же церкви за 1877 год под порядковым номером 31 имеется актовая запись от 18 апреля 1877 года о бракосочетании крестьянина починка Перминовского ГРИГОРИЯ ПЕТРОВИЧА БАТАЛИНА, 31 года, первым браком с дочерью умершего крестьянина г. Котельнича Николаевской церкви АНФИСОЙ ДМИТРИЕВНОЙ СЕННИКОВОЙ, 19 лет. Поручателями со стороны жениха выступили крестьяне поч. Перминовского Никанор и Василий Петровичи Баталины.

Архив Котельничского райбюро ЗАГС.

В хранящемся в ГАКО переписном бланке Второй Всероссийской переписи 1917 г. в починке Перминовском (Гребневы) Баталинского сельского общества Соболевской волости Котельничского уезда значится шесть дворов, в четырех из них живут семьи Баталиных:

АФНАСИЙ НИКАНОРОВИЧ, 51 год с женой 50 лет, сыновьями 24, 20 и 5 лет и дочерью 16 лет.

ГРИГОРИЙ ПРОХОРОВИЧ, 37 лет с женой 30 лет и сыновьями 5 и 2 года.

ГАВРИИЛ ПРОХОРОВИЧ, 40 лет с матерью 70 лет, женой 25 лет, сыновьями 12 и 6 лет, дочерьми 9 и 3 года.

ПЕТР ПРОХОРОВИЧ, 43 года, с женой 45 лет, сыновьями 14, 12, 9 лет и дочерью 16 лет.

Два двора Гребеневых. ф. 574, оп. 6, д. 72, конверт № 40.

Таким образом, по имеющимся в архиве данным, родословная ЮРИЯ ПЕТРОВИЧА БАТАЛИНА по прямой мужской линии выглядит следующим образом:

БАТАЛИН КОЗЬМА ИВАНОВИЧ, род. ок. 1691 г.

БАТАЛИН ИГНАТИЙ КОЗЬМИЧ, род. ок. 1737 г. (1735 г.)

БАТАЛИН ЗОТИК (ЗОТ) ИГНАТЬЕВИЧ, род. ок. 1777 г.

БАТАЛИН ПЕТР ЗОТОВИЧ, род. ок. 1801 г.

БАТАЛИН ГРИГОРИЙ ПЕТРОВИЧ, род. 17 января 1845 г.

БАТАЛИН ПЕТР ГРИГОРЬЕВИЧ — сведений нет.

Директор архива
Зав. отделом информации

З. В. Подалова
Р. С. Шляева

РСФСР
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОМИТЕТ
КИРОВСКОГО ОБЛАСТНОГО СОВЕТА
НАРОДНЫХ ДЕПУТАТОВ

АРХИВНЫЙ ОТДЕЛ

| т. Баталину Юрию Петровичу |

**Государственный архив
Кировской области**

610007, г. Киров, ул. Ленина, 138
телефон № 2-13-68

АРХИВНАЯ СПРАВКА

17.05.88 № 1-23/29

На запрос от _____

Метрические книги за 1868—1882 гг. на хранение в архив не поступали.

В ГАКО проверены метрические книги Богоявленской церкви с. Курино за 1883—1891 гг., записи о рождении Баталина Петра Григорьевича не обнаружено.

В Котельничском райбюро ЗАГС проверено метрическая книга за 1878 год, записи о рождении Баталина Ивана Григорьевича или других детей у Григория Петровича и Анфисы Дмитриевны, нет.

Метрические книги за 1879—1882 гг. не сохранились.

Директор архива
Зав. отделом информации

З. В. Подавалова
Р. С. Шилиева



