

УД 312/100 - Б.К.03
К 75 - АБ

Н.Н. Кочурин

УРОКИ
покорения
СЕВЕРА

КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТОК
СРОКОВ ВОЗВРАТА

КНИГА ДОЛЖНА БЫТЬ
ВОЗВРАЩЕНА НЕ ПОЗЖЕ,
УКАЗАННОГО ЗДЕСЬ СРОКА

Коллич. пред. выдач.

9/1XII-240

3 ТМО Т. 100000 З. 272—87



63.3(2Pde - Gko)
K75 - A5

Н.Н. Кочурин

K 63.37

**УРОКИ
покорения
СЕВЕРА**

-39318 -

Корткеросская ЦБС
Коми ССР



Издательский дом "ПИК"
Москва
1998

ББК 84Р7
К 75

В книге использованы
фотодокументы из
Государственного архива
Республики Коми,
личного архива
Н.Н. Кочурина,
фотографии
Г. Лисецкого,
П. Кривцова,
К. Виноградова

Н.Н. Кочурин

К 75 Уроки покорения Севера. — М.: Издательский дом
“ПИК”, 1998. — 402 с., 3 п. л. ил.
ISBN 5-7358-0205-4

Автор книги в прошлом партийный работник проработал в республике Коми более 25 лет. Был первым секретарем Ухтинского горкома, заведующим отделом и секретарем Коми обкома, длительное время работал в Госплане СССР. В настоящее время возглавляет Постоянное представительство Республики Коми при Президенте Российской Федерации. Являлся свидетелем и участником бурного освоения природных ресурсов Севера в 60-70 годах. Автор в своей книге повествует о работе общественных и хозяйственных организаций того времени. Ярко и всесторонне характеризуется незаурядная личность первого секретаря Коми обкома И.П. Морозова. Автор увлеченно рассказывает о своих встречах с секретарем ЦК КПСС В.И. Долгих, Председателем Совета Министров СССР А.Н. Косыгиным, Председателем Госплана СССР Н.К. Байбаковым, союзными министрами А.К. Картуновым, В.Д. Шашиным, С.А. Оруджеввым, Б.Е. Щербиной. Книга заканчивается периодом перехода экономики республики на рыночные отношения.

ББК 84Р7
К 75

© Кочурин Н.Н.

Вместо предисловия

Боль и тревога за судьбу Севера, которому я отдал многие годы своей жизни, заставили меня, человека уже немолодого, взяться за перо, чтобы написать книгу о людях, которые его осваивали, о процессах и событиях, происходивших в северной республике Коми в так называемые “застойные” времена, и которые происходят сейчас. Четверть века непрерывной работы в республике на хозяйственных и партийных должностях и многие годы в качестве посла в Москве позволяют мне не понаслышке судить о существующих здесь проблемах, говорить о людях, внесших свой вклад в освоение колоссальных природных богатств. Трудились на освоении Севера не только коренные жители. Три четверти населения республики составляют люди, приехавшие сюда на постоянное жительство из других районов страны, среди которых немало привезенных не по собственной воле.

Север. Это не только та часть света, куда показывает стрелка компаса. Это огромная территория земного шара. Две трети России тоже относятся к его районам. Большая часть севера покрыта лесами, здесь несметное количество рек и озер. До прихода цивилизации основными занятиями коренного населения были заготовка леса, оленеводство, охота и рыболовство, что давало им жилье, пищу и одежду. Но главные богатства Севера находятся не на поверхности, а глубоко под землей. В его недрах скрыты огромные запасы нефти, газа, угля, золота, алмазов и других полезных ископаемых. Республика Коми является одной из богатейших территорий Севера

по наличию природных ресурсов. Общеизвестны запасы угля в Печорском угольном бассейне. Они составляют более 200 миллиардов тонн. Сотни миллионов тонн нефти и многие миллиарды кубометров газа скрыты в недрах Тимано-Печорской нефтегазовой провинции. Тиман и Урал богаты бокситами, титаном, золотом, алмазами, марганцем и многими редкоземельными металлами. На юго-востоке республики открыты огромные залежи каменной соли и горючих сланцев. Лесные богатства оцениваются в 2,8 миллиарда кубометров древесины. Недаром говорят ученые, что недра республики содержат в себе все элементы таблицы Менделеева.

Бурное освоение природных ресурсов Севера потребовало привлечения сюда огромного количества людей. Волей судьбы оказался в их числе и я. В 1956 году, после окончания Горьковского инженерно-строительного института меня направили на работу в Воркуту. Твердо считал, что отработаю положенные мне по закону послеинститутские три года и вернусь обратно домой в Горький. Однако не тут-то было! Север, оказывается, не любит временщиков. Не знаю, что тогда стало решающим: материальная ли сторона, захватывающая ли любовь к Северу, или что-то иное, но из Воркуты наша семья никуда не уехала. А в дальнейшем — Инта, опять Воркута, Сыктывкар, Ухта и вновь Сыктывкар. И так — 25 лет жизни в Республике Коми. Побывал на хозяйственной, а затем на партийной работе. Пиком партийной карьеры была должность секретаря Коми обкома КПСС по промышленности и строительству. Это были годы небывалого подъема экономики, и прежде всего добывающих отраслей народного хозяйства.

Не хотелось бы утомлять читателя цифрами, но ради убедительности все-таки некоторые из них назову. И в первую очередь те, которые связаны с ростом производства и благосостояния народа. Тем более, что эти категории тесно связаны друг с другом. В 1956 году, в год моего приезда в республику, здесь добывалось почти 600 тысяч тонн нефти, немногим более одного миллиарда кубометров газа, 9 миллионов тонн угля, заготавливалось около 10 миллионов кубометров леса. За 25 лет добыча нефти увеличилась почти в 30 раз, газа — в 20 раз, угля и леса — более чем в три раза. За эти годы создана новая отрасль — целлюлозно-бумажная. Построен крупнейший в Европе Сыктывкарский лесопромышленный комплекс. Постоянно рос не только выпуск промышленной продукции,

но росли и объемы строительства жилья, школ, больниц, детских садов, клубов, библиотек и других объектов социальной сферы. Росла и заработная плата трудящихся. Государство в эти годы не жалело средств на освоение природных ресурсов Севера. И надо думать, что они с лихвой окупались.

В 1980 году я был направлен в Госплан СССР на должность заместителя начальника отдела строительства, где проработал более 10 лет. Работая в главном экономическом штабе страны, я следил за состоянием экономики республики и знал, что высоких темпов производства промышленной продукции, которые были в 60-70 годах, здесь достичь не удастся, как впрочем и по всей стране. Период 1981 — 1985 годов стал действительно периодом “застоя” в экономике. В эти годы в Коми АССР не было построено ни одной угольной шахты, не освоено ни одного нефтяного и газового месторождения, не введено в действие ни одного лесозаготовительного предприятия. Не создано новых мощностей и в перерабатывающих отраслях. Практически все отрасли как бы остановились в своем движении. А затем объемы производства начали снижаться. Например, добыча нефти в республике сократилась на один миллион тонн, газа — на два миллиарда кубометров. Не внесла заметных изменений в улучшение экономики страны и республики и так называемая “перестройка”, началом которой принято считать 1985 год. За 1986 — 1990 годы добыча нефти в республике сократилась еще на четверть, газа — в два раза, заготовка древесины на 10 процентов. Причина застоя, а затем спада производства крылась не в территориальных проблемах, а в самой системе. Застой захватил не только республику, но и всю страну. Общие экономические неурядицы в стране поставили с таким трудом и такой ценой все созданное Севером в целом, и республикой Коми, в частности, прямо скажем, перед катастрофой. Если заострить мысль, то можно сказать, что десятилетиями осваиваемый усилием нескольких поколений богатейший регион, где сосредоточены три четверти всех природных ресурсов страны, оказался фактически никому не нужным.

В 1991 году судьба вновь свела меня с республикой Коми. Я стал руководителем вновь созданного Постоянного представительства Республики Коми при Президенте Российской Федерации и свидетелем дальнейшего спада производства. Развал Союза и переход к рыночным отношениям продолжили катастрофическое раз-

рушение экономики республики. Общий объем промышленного производства за 1991—1995 годы сократился в республике на 39 процентов. В натуральном измерении в 1995 году против 1991 года выпуск промышленной продукции упал на 34 процента, в капитальном строительстве на 63 процента и в сельском хозяйстве на 29 процентов. Произошло резкое снижение строительства жилья и других объектов социальной сферы. В ряде отраслей месяцами не выплачивается заработная плата, в результате жизненный уровень многих людей упал до критической точки. Народ стал протестовать против пагубной экономической политики выживания. Обычным явлением стали митинги протеста, забастовки, голодовки. В ряде мест выдвигаются политические требования: отставки Президента и Правительства России.

Еще немного “рынка” — и на обширных просторах республики Коми, да и многих других северных регионов могут остаться “мертвые” города и поселки. Лишь потом мы спохватимся, когда поймем, что без ресурсов Севера Россию не спасет никакой рынок. Но не было бы поздно! Я оптимист и верю, что настанет время, когда экономика республики вновь встанет на ноги и проживающие здесь люди будут жить цивилизованно и зажиточно. Созданный экономический и производственный потенциал, наличие природных ресурсов сделать это позволяют. Не претендуя на полноту изложения событий, происшедших и происходящих в республике в то далекое и настоящее время, тем не менее, надеюсь, что прочитавшие эту книгу заразятся моей тревогой за судьбу Российского Севера, озаботятся его завтрашним днем.

Выражаю искреннюю благодарность всем, кто помог мне в подготовке и публикации этой книги и, в первую очередь, В.С. Круковскому, В.Д. Захарову, А.В. Леканову.

Глава первая

На пути в “номенклатуру”

1. Годы молодые

Судьба каждого человека складывается, как известно, по-своему. К одним она благосклонна, других не балует. На свою судьбу мне жаловаться грех: мне часто “везло” и удавалось достичь задуманного. Почти за полвека работы мне пришлось постичь три рода деятельности: хозяйственную, партийную и управленческую. Причем я никогда не писал заявлений с просьбами принять на ту или иную должность. Партийная система по собственному усмотрению и необходимости расставляла кадры. Но думаю, что немаловажным фактором было трудолюбие и настойчивость в овладении знаниями. Насколько себя помню — все время я где-то учился. После техникума — институт. Затем — заочная высшая партийная школа. Потом — аспирантура. После защиты диссертации — публикация монографий по экономическим проблемам. Вот и сейчас, в конце своей карьеры решил опубликовать эти записки.

Родился я в 1929 году в селе Смирново, которое находится на юге Горьковской, в настоящее время Нижегородской области. Отец едва закончил два класса церковно-приходской школы, мать нигде не училась. Благодаря огромному трудолюбию отца и матери наша семья в то время жила в достатке. В хозяйстве имелись лошадь, корова, овцы, куры. Насколько я знаю по рассказам отца, в семье никогда не было наемных рабочих. Однако это не помешало Советской власти ее раскулачить. Видимо, этот процесс так повлиял на отца, что при организации колхоза он долго не хотел в него вступать. Семья, по деревенским меркам, была небольшая, всего четверо детей — два брата и две сестры. Отец был последним в ро-

ду Кочуриных, ни братьев, ни сестер не имел. Продолжение рода ложилось на нас, двух братьев — меня и Анатолия. Сейчас в роду Кочуриных четырнадцать мужчин. Жаль, правда, что не родилась ни одна женщина.

Жители села, а оно считалось, по тем временам, крупным, насчитывающим более двухсот дворов, кроме сельского хозяйства, ничем не занимались. До создания колхозов крестьяне обеспечивали себя сами продуктами питания. Конечно, как и везде, здесь были и богатые, и бедные. Судили, как правило, по дому: какой дом — таков и хозяин. Надо сказать, что в селе преобладали добротные строения. С образованием колхозов жизнь стала резко ухудшаться, урожай упали. Многие колхозники начали подумывать о том, как бы уехать туда, где можно было бы полегче прожить. Сделать это реально было непросто, так как у колхозников не было паспортов, да и без разрешения правления колхоза выехать за пределы села, тем более на постоянное место жительства, было невозможно. Одной и почти единственной возможностью для взрослого человека было куда-либо завербоваться, а для молодежи — выезд на учебу.

Но были и исключения из правил. Помню, как однажды вся деревня собралась на площади возле правления колхоза. Оказалось, что в село приехал вербовщик и предложил моим землякам переехать с семьями на Кубань, где благодатный климат, хорошие земли, но не хватает работников. Многие жители села, в основном бедные, были готовы на переезд. Выбрали на этом сборе наиболее авторитетных в селе людей и решили направить туда делегацию для знакомства с обстановкой, с тем чтобы после этого решать вопрос о переезде. Со всех, кто желал переехать на новое место жительства, были собраны деньги на дорогу для делегатов. Посланцы привезли хорошие вести: рассказывали, что на Кубани, действительно, “райские” условия, агитировали за переезд. Провожали отъезжающих, а их было более 20 семей, всем селом. Правда, несколько семей, в том числе и наши соседи, Власовы, вскоре вернулись на родину. Оказалось, как в известной пословице: “хорошо там, где нас нет”. Непросто, оказывается, прижиться в чужом краю, даже богатом.

Наша семья навсегда уезжать из села не собиралась. Отец, с согласия правления колхоза завербовался на летние сезонные рабо-

ты в Москву. Работал он там на благоустройстве улиц — укладывал асфальт. В одну из таких поездок в Москву он взял и меня. Так, впервые я увидел столицу. Меня удивили высота зданий, трамваи, машины, множество народа. Впечатлений хватило надолго. В деревне все было гораздо проще. Там я воочию увидел разницу между деревней и городом. Конечно, я тогда даже не думал, что сам когда-нибудь буду жить в этом городе, но какая-то частица зависти засела в душе, да там и осталась. В следующий раз, в город, теперь уже в Горький, я приехал только в 1946 году для поступления на учебу.

Но все это было позже. Сначала я ходил в сельскую школу — четырехлетку, которую закончил отличником. А когда началась война, многие мои сверстники стали основными кормильцами в семье и вынуждены были учебу бросить. Меня от этой горькой доли спасло то, что моего отца по возрасту в армию не взяли. Работал он в колхозе. Хотя жили мы в военное время, как и все бедно, но это все же позволило мне, вместе с несколькими сверстниками продолжить учебу в неполной средней школе, которую в середине войны закончил.

Продолжил учебу в районном центре Гагино, в семи верстах от родного села. Хотя и раньше я ходил пешком в школу за два километра в соседнюю деревню, но это расстояние было слишком велико. Отец снял для меня койку в деревенском доме. Так, я впервые в четырнадцать лет оказался предоставленным самому себе. Что повлияло на меня в то время — мнимая ли самостоятельность или среда, в которую попал, но учеба с первых же месяцев не заладилась. Учиться я стал без желания, в результате в 9 классе меня оставили на второй год. И в год окончания войны школу пришлось бросить. Для отца, самого едва умевшего расписываться, это была трагедия. Пытались пристроить меня в другую школу, в село Большое Маресьево, но из этого тоже ничего не вышло. Мне тогда нравились гулянья со сверстниками, свидания с девушками.

Мой отец проявил свойственное крестьянам терпение и мудрость. Это я осознал значительно позже. Он понял, что силой заставить меня учиться невозможно. И использовал простой деревенский способ воспитания. А состоял он в том, чтобы показать мне всю тяжесть и тупое однообразие тогдашней сельской работы. Ранним утром он будил меня, и брал с собой на сенокос или другую тяжелую работу. Мы трудились там допоздна. Так продолжалось

все лето 1946 года. После такого “воспитания” я понял, что, если не буду дальше учиться, то останусь на селе и моим уделом будет повторить судьбу отца. И когда он вдруг предложил поехать в Горький, поступить там хотя бы в Фабрично-заводское училище, я обрадовался. Видимо, так бы оно и было, вкусить бы мне судьбу ФЗУшника. Однако вмешался его величество случай.

По приезде в Горький отец решил сперва побывать у своих старых знакомых в городе Балахне — в семье инженера местной электростанции, и тот посоветовал мне идти учиться в торфяной техникум, находящийся в этом городе. Так я стал учащимся техникума. Принимали в него с семиклассным образованием, и мне, закончившему почти девять классов, здесь было учиться значительно легче. Годы учебы в техникуме по сей день вспоминаю как лучшую, счастливую пору своей жизни. Здесь я впервые почувствовал себя свободным, независимым человеком, обрел уверенность в себе. Не омрачил мою позицию даже анекдотический эпизод, связанный со вступлением в партию. Нужна была, как известно, среди прочих рекомендация от горкома комсомола. И было это так: в ходе собеседования члены бюро горкома комсомола задавали различные вопросы. На большинство из них я ответил. Но один из членов бюро решил, видимо, меня разыграть. И я по наивности поддался. Когда он спросил, изучаю ли я “Краткий курс истории партии”, я ответил: “Конечно, изучаю”. — “И сколько же глав ты изучил?”. Я ответил: — “Четыре”. — “А раздел отмены крепостного права изучил?”. Я ответил, что еще не дошел. Когда все члены бюро дружно рассмеялись, я понял, что попал впросак. Уже потом узнал, что “Краткий курс” начинался именно с раздела об отмене крепостного права.

В техникуме я сделал важнейший шаг в жизни. На последнем курсе моей спутницей в жизни стала студентка этого техникума Вера Малыгина. Родилась она в с. Абабково, что рядом с городом Павлово на Оке в той же Горьковской области. Отец Веры Васильевны Василий Васильевич не вернулся с Великой Отечественной войны. Через год после нашей свадьбы обоих нас постигло несчастье — скончались моя мать Мария Кузьминична и мать супруги Елизавета Максимовна. После этого отец мой из деревни уехал, и никого из родственников у меня там не осталось. На родине Веры Васильевны в родительском доме живет ее младшая сестра Анна Васильевна, которую по деревне зовут Анечка. Мы ежегодно

ездили сюда с Севера в отпуск и проводили его, надо сказать, не хуже, чем на южных курортах. Рядом с селом протекает красавица Ока, где мы рыбачили и купались. Особенно красива здесь природа во время сенокоса, когда большие заливные луга покрыты разнообразными цветами.

После окончания техникума судьба забросила нас в небольшой поселок Керженец Горьковской области, где находилось местное торфопредприятие. Началась будничная работа, связанная с добычей торфа. Зимой торф не добывают, и времени для раздумий было много. Эти размышления, а также влияние жены подвигли к мысли, что учебу надо продолжать. И тут узнаю: в Горьковском инженерно-строительном институте открывается отделение по ускоренной подготовке инженеров-строителей из лиц, окончивших техникумы. Подкупило и то, что учиться там надо было всего два с половиной года. Итак, я снова студент, и хотя в институте я не числился среди рьяных активистов, партийность сыграла решающую роль в моей дальнейшей судьбе. Я оказался в далекой Воркуте.

Как известно, распределение инженеров, окончивших вузы, было в то время процессом сложным и в известной степени принудительным. Каждый стремился получить место где-то поближе к центру, в хорошо зарекомендовавшей себя организации. Естественно, что удовлетворить желание всех было невозможно. Поэтому комиссия составляла список инженеров, кому предоставлялось право делать такой выбор самим. В числе первых в этом списке были наиболее активные, хорошо успевающие студенты. В нем из 100 выпускников отделения ПГС (промышленное и гражданское строительство) я был в первой десятке, мог сам выбрать, куда ехать. У меня было желание остаться в Горьковской области, где находились крупные строительные организации. Особенно велико было желание участвовать в сооружении Горьковской ГЭС на Волге.

Однако на комиссии по распределению мне сразу сообщили: направляетесь в г. Воркуту, Коми АССР, поскольку там особые условия и вам, как члену партии, надлежит быть там. Мои возражения никто не стал слушать. В парткоме института мне было дано соответствующее разъяснение по поводу партийной дисциплины и тех неприятных для меня последствий, которые наступят, если я откажусь выполнить решение парторганизации. Тогда я впервые столкнулся с той жесткой системой в партии, которая не позволяла

коммунисту самому распоряжаться своей судьбой. Потом, в ходе работы в партийных органах и мне приходилось пользоваться этим методом по отношению к другим. Но об этом разговор впереди.

Словом, мне ничего не оставалось, как согласиться ехать на работу на Крайней Север. Одно было утешение: мне удалось убедить комиссию, чтобы вместе со мной поехали в Воркуту мои друзья, с которыми мы учились в одной группе: Ю.Н. Амосов, И.И. Червяков и другие. Всего нас тогда набралось для поездки в Воркуту 5 человек. Забегая вперед, скажу, что все они, за исключением меня, кто через год, кто через два вернулись домой. А мое пребывание в Коми растянулось на 25 лет. Республика Коми с ее трудолюбивым, честным народом, с необъятными загадочными просторами стала для меня и всей нашей семьи второй родиной. На Севере у нас родился второй сын, там появились внуки, в Сыктывкаре и сегодня живут мои родственники.

Но вернемся к февралю 1956 года, когда мы, три инженера — и в их числе я, впервые приехали в Воркуту, на постоянную работу. Ехали поездом, денег хватало лишь на самое необходимое. Еще перед отъездом мы изучили карту, прочитали в энциклопедии, что из себя представляет Воркута и что такое Коми АССР. Узнали, что город расположен на 160 километров севернее Полярного круга, в большеземельской тундре, что речка, на которой он стоит, тоже зовется Воркута. Крупный центр добычи угля в Печорском угольном бассейне. Узнали из книг и то, что живет там около 80 тыс. человек. Воркута возникла в 1931 году в связи с началом добычи угля как крупный форпост империи по имени ГУЛАГ. Преобразована из поселка в город в 1943 году.

Скупно было сказано и про Коми АССР. Республика расположена на северо-востоке Европейской части СССР, вдоль Урала на площади более 400 тысяч квадратных километров. Название столицы мы тогда не выговаривали: Сыктывкар. Большая часть территории республики равнинная, лишь Тиманский кряж прорезает ее с юго-востока на северо-запад. На востоке от Сибири ее отделяют Уральские горы. И еще мы вычитали, что климат там континентальный с продолжительной и суровой зимой и коротким летом. Суровость климата возрастает с юго-запада на северо-восток. От Полярного круга на Север тянется вечная мерзлота. Коми АССР бо-

гата минеральными ресурсами, всеми теми кладами, освоению которых мне потом довелось отдать многие годы труда.

Других, более подробных сведений о Коми АССР, городе Воркуте мы в то время найти не смогли. От одного человека, приехавшего из Воркуты в Горький в отпуск, мы узнали, что там много лагерей, вольнонаемных людей почти нет, все делают заключенные, что там очень холодно и жить тяжело. Да и сами мы слышали и читали, что в Воркуту отправляли политзаключенных, что железную дорогу туда тоже строили заключенные. Это теперь мы знаем, что во время Великой Отечественной войны общее число заключенных, находившихся в лагерях республики, превышало несколько сот тысяч человек. Только на строительстве Северо-Печорской железнодорожной магистрали их насчитывалось свыше семидесяти тысяч. В 1943 году, когда Воркута получила статус города, в ней проживало около 60 тысяч человек, из которых вольнонаемные составляли всего 10 процентов. Тогда, в 1956 году все эти данные были совершенно секретными.

Конечным пунктом в Воркуте, куда мы были направлены, был трест "Воркуташахтострой". Приняли нас в тресте дружелюбно. Начальник отдела кадров И.А. Шумилов сказал, что в строительных управлениях треста есть только должности десятников. Эта самая низкая должность в строительстве. Причем одно место непосредственно в городе, второе и третье в поселках Юнь-Яга и Промышленном. Спросил нас, кто куда поедет работать. Учитывая, что я был женат, решили оставить меня в городе. По старому испытанному студенческому способу — жребию Червякову досталась Юнь-Яга, Амосову — поселок Промышленный. Итак, я десятник строительного управления № 6 на строительстве сборных, как теперь говорят, каркасно-щелевых деревянных бараков в квартале "Н" Воркуты, по тем временам с немалым окладом 1863 рубля в месяц.

Первые впечатления о Воркуте были безрадостными. Город какой-то пустой, постройки в основном деревянные, ни одного дерева, кругом одни сугробы. Одноэтажные дома засыпаны до крыш, для входа в дома прорыты траншеи. Людей на улицах мало. В первые же дни увидели колонны заключенных на улицах, охраняемые солдатами с овчарками. Одеты все "зэки" в телогрейки и валенки. Так, в первый раз я увидел заключенных. С этими людьми мне предстояло общаться долгие годы работы в Воркуте. Еще на

подъезде к Воркуте из окна вагона мы видели лагерь. Это бараки, обнесенные несколькими рядами колючей проволоки и с охранными вышками по углам, фасадная часть ГУЛАГа. Атмосфера, настроение людей, находящихся за проволокой, лагерные порядки нам, молодым специалистам предстояло ощутить позднее.

И вот впервые у меня в руках обложка из серого и тонкого картона с моей фотографией и фамилией — пропуск в зону, где работали заключенные. Иду к своему непосредственному руководителю — прорабу со странной фамилией Маркварт. Позже я узнал, что он находился в лагере, и после окончания срока остался здесь без права выезда. Впоследствии выяснилось, что многие руководители строительных участков — прорабы, десятники также бывшие заключенные. Много таких людей было и в строительном тресте. В моем непосредственном подчинении оказалось около ста заключенных, в основном уголовников. Все они были разбиты на бригады, каждая из которых собирала свой дом. Детали мы получали россыпью с домостроительных заводов. Разобраться, сколько и каких деталей пришло в вагоне, было практически невозможно. Зачастую получалось так, что по накладным мы получали два дома, а собрали всего лишь один. Отсюда постоянные сложности со списанием материалов. Разгружать вагоны было некому — вольнонаемных рабочих на площадке всего два человека: один находился в строительной зоне, заведовал инструменталкой и выдавал инструмент, другой был экспедитором, привозил в зону материалы со складов стройуправления. Приходилось упрашивать лагерное начальство, чтоб оно разрешило заключенным выходить за пределы зоны для разгрузки вагонов.

В такой необычной обстановке началась моя самостоятельная трудовая жизнь. Наиболее сложным делом в первое время оказалось “закрытие нарядов” бригадам заключенных, т.е. определение объемов, которые они выполнили за месяц. Из-за этого зачастую у “зэков” возникали споры с бригадирами и дело доходило до крупных скандалов. Причина этих споров состояла в том, что в лагере существовал порядок, согласно которому те “зэки”, которые выполняли нормы выработки на 121 процент, имели право на сокращение срока заключения в три раза. Следует отметить, что это был немалый стимул для заключенных, и многие из них работали ради этого более добросовестно. Само собой понятно, что ничему подобному в

институте нас не учили, все азы лагерной системы приходилось постигать на месте.

Но, признаюсь, начальство меня заметило быстро. Однажды пригласили в отдел кадров и сказали: от Воркуты я в числе других нескольких молодых специалистов из Коми АССР направляюсь в Москву для участия в совещании молодых строителей, которое будет проходить в Кремле. Это уже была высокая оценка. Встречали нас в Москве торжественно. Совещание проходило в Большом Кремлевском Дворце. С большой речью перед нами выступил Н.С. Хрущев, бывший в ту пору первым секретарем ЦК КПСС. Тогда я впервые слушал его длинную и эмоциональную речь о задачах строителей, о проблемах, которые стоят перед страной. Позже это вошло в привычку, а тогда произвело необычайное впечатление: вождь и вот так, по-простому... Однако, оказалось, что на совещании у Хрущева был хитро продуманный ход: он обратился к участникам с пламенным призывом поехать в Казахстан на освоение целинных земель, а сразу же после окончания доклада к каждому из нас подошел уполномоченный и вручил бланк заявления, который нужно было заполнить, выразив тем самым свое желание поехать на целину. Ни один участник из Коми АССР, в том числе и я, не клюнули на этот призыв, хотя, как мне известно, многие представители других регионов дали согласие. Что вышло с идеей Хрущева по освоению целины, теперь известно всем. А в ту пору воспринималась она с большим энтузиазмом! Это сейчас вошло в привычку подшучивать, а тогда идеи партии встречались массово и всерьез.

Прорабом я стал через полгода, все на том же строительстве пригородного поселка в квартале "Н". Теперь в моем подчинении были десятники, прибывшие после окончания строительных техникумов, и несколько сотен заключенных. Это весьма своеобразная школа жизни длилась два года, пока мне не предложили на строительстве шахты № 15 в соседней Инте более высокую должность. Так я стал начальником строительного участка этой шахты, передвинувшись чуть южнее из Заполярья.

В Инте моя жизнь покатила уже по другой дорожке. Через год меня избрали секретарем партийной организации шахтостроительного управления (ШСУ) и кандидатом в члены Интинского горкома КПСС. Здесь я впервые познакомился с Иваном Павло-

вичем Морозовым, который тогда был первым секретарем горкома партии. Помню, Морозов вызвал меня в горком на собеседование в связи с избранием секретарем. Разговор шел не столько о партийной работе, сколько о хозяйственных делах. Стройка утопала в проблемах. Шахта строилась долго, планы систематически не выполнялись, ежегодно менялось руководство управления. Дело осложнялось тем, что вольнонаемных рабочих не хватало, основной рабочей силой, как и в Воркуте, являлись заключенные. И все эти проблемы предстояло совместно с руководством стройки решать мне — молодому партийному секретарю. А что могли сделать несколько человек с партбилетами среди сотен “зэков”? Словом, никакой революции на этой стройке мы, конечно, сделать не могли. Неспроста нашу парторганизацию критиковали в горкоме партии.

И вот снова меня вызывает И.П. Морозов. После увольнения очередного начальника шахтоуправления он предложил мне занять его должность. Это буквально шокировало меня. Я не знал, что сказать. К такой ответственной должности я не был готов. Опыта строительства шахт никакого не было. К тому же, нужно было хорошо знать еще и горное дело. Да и 29 лет — не такой уж подходящий возраст для роли лидера! Велик был соблазн, но я отказался. После продолжительного разговора, думаю, что и Морозов понял, что эту ношу брать на себя мне явно рановато. На этом наш разговор закончился и больше нигде не поднимался. А судьба нового начальника — Юрьева, которого пригласили то ли из Ростова, то ли из какого-то другого города, тоже была предрешена, проработал он недолго.

Атмосфера в коллективе управления становилась все напряженнее. Зарплата рабочих падала, начались обычные в таких случаях склоки. В этой ситуации из-за недостатка опыта я не смог найти путей, которые позволили бы улучшить состояние дел в коллективе. Все это привело к тому, что горком и в первую очередь его первый секретарь И.П. Морозов стали делать мне как секретарю парторганизации замечания о слабой партийной работе. Гром грянул на одном из пленумов горкома, где меня и руководителей стройки подвергли резкому разносу. Ну а беда, как говорится, не ходит в одиночку. Случай, который произошел на строительстве одного жилого дома в поселке, довершил мои неудачи. Дело было так. В конце года готовилось к сдаче в эксплуатацию несколько жи-

лых домов. И случилось то, что на Севере не такая уж редкость: перед приездом комиссии один дом “замерз”, все батареи в квартирах были разморожены. Ввести его в эксплуатацию в текущем году было невозможно: злополучная бракованная задвижка наглухо заперла горячую воду. Я был освобожден и от должности начальника участка, и от обязанностей секретаря парторганизации. В дополнение к этому схватил еще и строгий выговор по партийной линии.

Позднее я узнал подлинную причину расправы. В высшие органы горком уже доложил о выполнении годового плана ввода жилья в целом по городу. И вдруг он оказался сорванным! После такой несправедливости попытался уволиться из управления и уехать из Инты. Однако, дело оказалось не таким простым. Несмотря на просьбу начальника комбината “Печоршахтострой” В.Т. Прискоки о переводе меня в г. Воркуту на прежнее место работы, Морозов не отпустил. Начальник комбината “Интауголь” Д.А. Жуков, к которому я обратился, тоже откровенно сказал, что этот вопрос решает горком партии, а не он. Понимая, что Морозов меня просто так не отпустит, решил пойти на некую тактическую уловку. Дождавшись, когда он уехал в отпуск, пошел на прием ко 2-му секретарю горкома, который был избран недавно и тонкостей этого дела явно не знал. Я ему рассказал, как все было на самом деле. И тот дал согласие на мой перевод в Воркуту. Забегая вперед, скажу, что Иван Павлович не забыл этой истории и однажды напомнил о ней.

Таким вот образом, на печальной ноте закончилась моя работа в Инте. Однако, несмотря ни на что, о людях Инты и о самом городе у меня остались наилучшие воспоминания. С огромным уважением я относился к Борису Ивановичу Иванову, бессменному заместителю начальника ШСУ по хозяйственным вопросам. Сколько бы начальников ни менялось, он всегда успешно справлялся со своим делом. Тяжелую ношу на строительстве шахты несли Кирилл, Приеде, которые в то время были прорабами, мастера Шебанов, Дураков. Толковым, по-настоящему знающим свое дело и умеющим работать с людьми был главный инженер В.В. Гаврилин. Нельзя не вспомнить таких уважаемых, преданных городу и его делам труженников, как главный инженер проектного института Борис Николаевич Аленцев, заместитель начальника комбината “Интауголь” по капитальному строительству Федор Федорович Шютц. В дальнейшей работе мне пришлось не раз с ними

встречаться. Нравилась в Инте не только люди, но и сам город, строящийся и хорошеющий на глазах поселок Южный. По сравнению с Воркутой Инта выглядела более благоустроенной, более компактной и уютной. Этому способствовало наличие в городе большого количества зелени, деревьев. Климат этого района резко отличался от воркутинского. После однообразной голой тундры Заполярья лес, хотя и некрупный действовал успокаивающе.

Итак, я снова в Воркуте, идет 1960 год. Теперь я начальник района (были такие должности) в комбинате “Печоршахтострой”. В мои обязанности входит контроль за работой предприятий стройиндустрии — кирпичного завода и деревообрабатывающего комбината. Непосредственным моим начальником был Леонид Борисович Коц, отбывший большой срок в заключении и оставшийся затем в Воркуте. Это был трудолюбивый, многоопытный человек, отдававший всего себя работе по созданию базы стройиндустрии в заполярном городе. Недаром позднее он был начальником Воркутинского, а потом и Ухтинского домостроительных комбинатов.

Однако мне в новой должности довелось быть недолго. Работа меня вполне устраивала, но, видимо, не устраивала руководство. Владимир Терентьевич Прискока, начальник комбината “Печоршахтострой”, пригласил однажды к себе в кабинет и сказал: “Хватит протирать штаны в конторе, надо идти на производство”. Предложил пост главного инженера строительного управления № 18, расположенного в поселке Ворга-Шор. Честно говоря, уезжать из города особого желания не было — поселок находится в 30 километрах от города, но другого выхода, как соглашаться, не было. Аргументы, как и в Инте, были те же: мол, ты член партии, с горкомом вопрос согласован и т.д. и т.п. Имея печальный опыт взаимоотношений с партийными органами, сопротивляться не стал и в марте 1961 года принял пост главного инженера СУ-18, чтобы уже через год стать начальником этого управления. Писать о каких-то крупных поворотах в моей судьбе, о больших событиях не приходится: шла обычная работа по строительству поселков Ворга-Шор и Промышленный, объектов на поверхности шахт 20, 30, 32, 18. Здесь создавалась база для строительства второй по величине шахты в Союзе — “Воргашорской”.

Руководство строительством в поселке Ворга-Шор было последней страницей в моей производственной карьере. Хотя за 7 лет

работы я и продвинулся по служебной лестнице с должности десятника до начальника строительного управления, приобрел, не скромничая, опыт в строительстве, успехи свои оценивал спокойно. Строительство в условиях Крайнего Севера, связанное с наличием вечной мерзлоты — особая производственная академия, и опыт этот не пропал. Позднее я защитил кандидатскую диссертацию на эту тему. Работа на стройке была неоценимой школой взаимоотношений с людьми. Но по свойственному молодости максимализму этим достижением я удовлетвориться не мог. Понимал, как мало продвинулся в профессиональном и духовном росте. Посещение политзанятий эту задачу ни в малейшей степени не решало. Не было и определенной конечной цели, к которой стоило стремиться. Жил, довольствуясь достигнутым, не утруждая себя особенными усилиями.

Понятно, что это чисто субъективная оценка своей деятельности и дана она более, чем через 30 лет. А задним числом, как известно, мы всегда мудрее. В то время, конечно, я о себе так не думал и считал, что иду по жизни вполне нормально. Общественная работа после случая в Инте меня как-то больше не привлекала. Думаю, в Воркуте я так бы и остался начальником строительного управления, или стал бы самое большее — заместителем начальника комбината. Но жизнь распорядилась иначе. Те, кто видел меня со стороны, по другому оценивали меня и предложили работу, на несколько порядков превышающую, как мне казалось, мои возможности.

2. Теперь меня бы назвали “партократом”

В 1962 году меня неожиданно вызвали в Воркутинский горком партии. По какому вопросу — сказано не было. Честно говоря, я был обескуражен этим вызовом, зная, что просто так, без причин, в горком не приглашают. Лихорадочно перебирал в памяти свои действия, искал промахи, упущения, и ничего не мог придумать. Вроде никаких очевидных поводов для вызова на ковер не давал. Первым секретарем горкома был тогда Александр Александрович Попов. В его приемной я встретил своего знакомого — В.С. Ионцева, который работал главным инженером строительного управления № 5. Оказалось, что и ему ничего невдомек. Первый секретарь

встретил нас спокойно, начал расспрашивать о текущих делах. А потом сообщил, что нас обоих вызывают в Сыктывкар, в Коми обком партии. Здесь же в кабинете он вручил нам командировочные удостоверения и билеты на самолет. Зачем, по какому вопросу вызывают нас в обком партии, да еще к первому секретарю А.Г. Дмитрину, не сказал ни слова. Так тогда было принято: высшее партийное руководство должно было само сообщить то, о чем нам оставалось только гадать. О приглашении на партийную работу у меня и в мыслях не было.

В приемной первого секретаря обкома Наталья Кривошеина направила нас к заведующему орготделом. Им тогда был Альберт Федорович Сюткин. Мы попытались зайти к нему в кабинет вместе, но в приемной предупредили: заходить по одному. Мой спутник по фронтовой привычке шагнул первым. Вышел расстроенный, нервный. Сюткин предложил ему должность заведующего отделом строительства обкома. Говорит, что он категорически отказался. Меня Сюткин встретил строго официально. Начал не с меня, а с сослуживца. Зря, мол, Ионцев так себя ведет. В обком на работу берут не каждого, и он еще пожалеет, что отказался. Видимо, его озадачил отказ Ионцева и со мной разговор был уже более дипломатичный. В обкоме партии создается новый отдел — строительства и городского хозяйства. В отделе будет пока три сотрудника — заведующий и два инструктора. Потом повел речь обо мне. Заворг говорил, что в обкоме знают о моей работе, положительно характеризуют в Воркутинском горкоме. По поручению первого секретаря обкома он предложил мне дать согласие занять эту должность. Я, как мог, пытался объяснить, что к такой работе не готов, что у меня нет необходимого опыта. Однако мои доводы его не убедили. После длительных препирательств опытный функционер меня “дожал”, я вынужден был дать согласие.

Обычно, после предварительного “сватовства”, ритуал заканчивался у первого секретаря. В него входило и обязательное: как дела на работе, какая семья, где живем, кто родители? Хотя все это уже было заведомо известно. И, наконец, заговорил о главном: как я смотрю на приглашение на работу в должности заведующего отделом строительства и городского хозяйства? Я повторил то, что сказал Сюткину, сказал и про свои всего “33” года. На это Дмитрин ответил: “Ну, в 50 лет Вам вряд ли предложат высокую должность”.

Тут я узнал, что ритуал “сватания” на высокую партийную должность на этом не кончается, пригласят для собеседования в ЦК партии.

Вернулся в Воркуту, сообщил А.А. Попову о разговоре в обкоме и о том, что дал согласие идти на должность заведующего отделом. Однако вызова из ЦК не было, и я начал думать, что вместо меня нашли другую более подходящую кандидатуру. Оказалось, что в высокую номенклатуру так просто не попадают. Больше месяца ушло, пока каждая строка моей биографии, а также биографии моих ближайших родственников не были самым тщательным образом проверены через “компетентные” органы. И только в феврале 1963 года меня снова вызвали в обком партии. Опять беседа у первого секретаря обкома и потом в Москве, в ЦК партии. В обкоме предупредили, что я должен в первую очередь прибыть в отдел организационно-партийной работы к куратору республиканской парторганизации, а затем на собеседование в отделе строительства.

Москва. Старая площадь. Здание ЦК КПСС. В подъезде два охранника придирчиво проверяют документы, просматривают партийный билет, особое внимание обращают на уплату членских взносов. На четвертом этаже нахожу табличку с фамилией нашего куратора. Им оказался приятный молодой человек лет тридцати. Спокойная обстановка в кабинете располагала к откровенному разговору. Как и в обкоме, задавались те же вопросы, только теперь я, похоже, проходил проверку не по документам, которые тут были, а наглядно. Проверка эта была очень тщательной. Затем беседа в отделе строительства ЦК и только после этого встреча у заместителя заведующего отделом организационно-партийной работы. Фамилия уже подзабылась.

Его кабинет в отличие от кабинета инструкторов был куда просторнее: рабочий стол, полдюжины телефонов, длинный стол для совещаний, на стенах портреты В.И. Ленина и Н.С. Хрущева. Все официально и строго. По величине и удобству кабинета можно было судить об уровне, на котором находился его владелец в общей иерархии партийной власти. За столом сидел немолодой, седой человек. По его суровому выражению лица можно было догадаться, что прошел он большой и, видимо, нелегкий жизненный путь. Беседа проходила на сухом, формальном языке без каких-либо эмоций. Четкий вопрос, четкий ответ. Да и длилась она лишь несколько ми-

нут. Все напоминало тот же ритуал. Мне показалось тогда, что его мысли были где-то далеко от существа нашего разговора. Ни согласия, ни отказа после беседы не последовало. Формальный кивок на прощание, и этим все кончилось. Окончательное мое утверждение состоялось вначале на бюро, а затем 26 февраля 1963 года на пленуме обкома. С этого дня долгие 17 лет я партийный работник.

С переходом на новое место работы всегда следуют резкие изменения в образе жизни: ломка старых привычек, перестройка быта. Предыдущие перемены мест работы не особенно этого требовали. Ведь приходилось заниматься практически одним и тем же — организацией строительного производства. Наибольшую трудность представляла собой смена коллектива, в котором раньше находился. Но и здесь было гораздо проще, поскольку коллектив был новый, а суть та же — строители. Найти общий язык со своими единомышленниками по профессии проще. Так это было со мной в Воркуте и Инте. Не помню случая, чтобы возникали какие-либо серьезные конфликты, связанные с профессиональной деятельностью. Понятно, что мелкие споры и с подчиненными, и с руководством случались. Но они, как правило, были связаны с производством, с реализацией государственных планов.

Не знал и не ведал, что ждало меня с переходом на работу в обком партии. Удастся ли найти свое место в совершенно другой среде. Ведь здесь меня ждала совсем незнакомая мне работа. Нечего и говорить, что на душе было неспокойно, даже тревожно. Теперь не надо будет думать, как легче организовать строительство, не надо заниматься снабжением, нарядами — ничем из того, что я делал раньше. Предстоит и работать по-другому и мыслить по-другому. А как это делать, с чего начинать, честно говоря, я понятия не имел. Мои трудности состояли еще и в том, что отдела строительства и городского хозяйства в обкоме прежде не было. Мне предстояло его создать, обеспечить ему авторитет, подобрать необходимые кадры. Раньше проблемами строительства в обкоме занимался отдел лесной промышленности. Заведующим отделом был М.П. Чукичев. Он имел опыт партийной работы, но строительство знал менее основательно.

Первое и самое главное, с чего я начал, было изучение структуры обкома. Быстро понял, что кроме чисто ритуальных мероприятий — проведения пленумов, бюро и секретариата обкома,

основная тяжесть работы ложилась на отделы. Фактически основным отделом обкома считался организационный. Я уже говорил, что возглавлял его Сюткин. На него возлагалась вся тяжесть партийно-организационной работы, подбор кадров в местных партийных комитетах и контроль за комплектованием номенклатуры, в которой состояли все ответственные партийные, хозяйственные и общественные работники. Особо хочу остановиться на так называемой номенклатуре кадров обкома. Она подразделялась на основную и учетную. В основную входили должности секретарей горкомов и райкомов партии, председателей гор- (рай-) исполкомов, министры, руководящие работники совнархоза, Верховного Совета, Совета Министров и т.д. Их перечень утверждался на бюро обкома. Решение бюро обкома давало право определенному хозяйственному или какому-либо другому органу на утверждение или освобождение назначенной кандидатуры в должности. Нарушение этого принципа строго пресекалось. Подобным образом организовывалась работа и с "учетной" номенклатурой, в которую входили работники меньшего масштаба. Происходило это на заседании секретариата обкома. Помимо всего этого орготдел занимался формированием повестки дня заседаний бюро обкома. В новинку для меня была работа идеологического отдела. Возглавлял его в тот период Михаил Прокопьевич Свириденков. На этот отдел возлагались обязанности воспитания трудящихся. Формы воспитания были различными — от средств массовой информации до докладов и лекций. Отдел отвечал также за формирование идеологических кадров.

Кроме основных отделов в обкоме было пять "отраслевых". Эти отделы были практически производственными структурами и наряду с совнархозом и Советом Министров республики занимались проблемами развития народного хозяйства. Совнархозы, как известно, были образованы в 1957 году. Их создание было продиктовано желанием преодолеть ведомственность в руководстве промышленностью. Руководство министерств привело к резкому ослаблению территориально-экономических связей между предприятиями, расположенными в одном экономическом районе, крупном промышленном центре или автономной республике, не говоря уже о стране в целом. А совнархозы позволили перейти от отраслевой системы управления к территориальной. Положительным итогом создания совнархозов, в том числе и у нас, было внедрение более

эффективных форм разделения труда и организации производства. В республике за время существования совнархоза более компетентно решались вопросы развития народного хозяйства. Отсутствие ведомственности позволяло ускоренными методами осваивать новые месторождения нефти и газа, создавать новые мощности. Первым председателем Коми совнархоза был Аполлон Андреевич Савченко, проработавший на этой должности недолго. Аполлон Андреевич был направлен на эту работу из центра, и, можно сказать, не прижился. Сменил его Владимир Петрович Феданов — главный инженер комбината “Воркутауголь”. Он был вторым по счету и последним председателем Коми совнархоза. Его заместителями были назначены опытные хозяйственные руководители Евгений Яковлевич Юдин — начальник “Ухтокомбината”, Дмитрий Андреевич Жуков — начальник комбината “Интауголь”, Александр Михайлович Басовский — заместитель начальника комбината “Воркутауголь”, Михаил Семенович Качалов — главный инженер комбината “Печоршахтострой” и ряд других товарищей.

Восьмилетняя деятельность совнархоза в Коми связана с решением многих хозяйственных проблем. Было начато строительство Сыктывкарского лесопромышленного комплекса, шла реконструкция шахт Печорского угольного бассейна, организовано ускоренное освоение новых нефтяных месторождений в Ухтинском районе, начали создавать крупную базу строительной индустрии в Ухте, развернулось строительство железной дороги Микунь-Сыктывкар. Но, пожалуй, наиболее важным делом совнархоза было ускорение геологоразведочных работ в Тимано-Печорской нефтегазоносной провинции. Это позволило тогда открыть здесь Западно-Тэбукское, Усинское, Пашнинское и другие крупные нефтяные, а также уникальное Вуктыльское газоконденсатное месторождение. Резко увеличилось строительство жилья и объектов культурно-бытового назначения в городах и поселках. Совнархоз, по мнению многих работников, являлся в тот период наиболее удачной формой управления хозяйством республики, какой являлась Коми АССР.

В функции Совета Министров Коми АССР входило обеспечение управления народным хозяйством республиканского и местного подчинения. В его компетенцию, согласно Конституции Коми АССР, входила разработка и внесение в Верховный Совет республики перспективных и текущих планов экономического и соци-

ального развития, государственного бюджета, контроль за их исполнением. Совет Министров осуществлял руководство деятельностью исполнительных комитетов местных Советов народных депутатов. В составе Совета Министров находилось 20 министерств, управлений и комитетов, ряд из которых двойного (с РСФСР) подчинения. Председателем Совета Министров Коми АССР в эти и последующие годы был Павел Александрович Безносос. Заместителями у него длительное время работали Зосима Васильевич Панев, Виталий Георгиевич Попов, Леонид Григорьевич Афанасьев, Виталий Васильевич Путинцев, Дмитрий Андреевич Жуков, Валентин Михайлович Котельников и другие. Все они были специалистами какой-то отрасли, имели опыт работы в хозяйственных и партийных органах.

Я немало времени потратил на знакомство с органами управления строительством и городским хозяйством, которыми должен был заниматься наш отдел. К тому времени на территории республики действовало четыре крупных строительных организации. На севере — в Воркуте — комбинат “Печоршахтострой”, который возглавлял Константин Иванович Аганбеков. В Ухте находился трест “Ухтастрой”. Управляющим трестом был Александр Трофимович Краснослободцев. Транспортное строительство вело управление “Печорстрой”, расположенное в городе Печоре. Руководил им опытный строитель Борис Петрович Грабовский. И, наконец, трест “Комистрой”, который возводил жилье и объекты соцкультбыта в столице республики Сыктывкаре. Управлял им Алексей Иванович Волков. Кроме трестов на территории республики было несколько мелких строительных организаций. База строительной индустрии была слабой и, как правило, находилась в составе строительных организаций. Правда, в Ухте на Бельгопском месторождении проектировалась более крупная база по производству кирпича, щебня, извести, гипса и других стройматериалов.

Итак, первые месяцы работы в обкоме. Они ушли на вхождение в курс дела, знакомство с предприятиями. Отдел строительства и городского хозяйства был подчинен секретарю обкома Эдуарду Иосифовичу Вертелю. Мы подолгу беседовали с ним, обсуждая многие аспекты моей работы. Однажды он сообщил мне, что у него была докладная записка И.П. Морозова на имя А.Г. Дмитрина, в которой приводился “компромат” из моей работы в Инте. В ней го-

ворилось о том, что, будучи начальником участка, я сорвал ввод жилья и был наказан по партийной линии. Однако А.Г. Дмитрин, проигнорировал эту записку и передал ее Э.И. Вертелю для сведения. Забегая вперед, скажу, что в дальнейшей совместной работе с Морозовым он, уже в роли первого секретаря обкома, никогда не напоминал мне о том эпизоде. Ну а записка была, видимо, данью служебному рвению.

Планов у меня было хоть отбавляй, хотелось сделать как можно больше, но получалось пока плохо, не хватало знаний и опыта. Вот характерный, связанный с этим, эпизод. В те времена в Москве довольно часто проходили совещания с приглашением большого количества участников. На одно из них, где с большим докладом выступал Н.С. Хрушев, собирался и А.Г. Дмитрин. Перед тем как улететь, он собрал всех заведующих отделами и поручил каждому подготовить раздел доклада по своим проблемам, с которым он будет выступать перед республиканским активом после приезда из Москвы. Так тогда водилось: в Москве еще не говорили, а на местах уже готовили доклады. Обобщить все наши разделы должен был А.Ф. Сюткин. Наиболее близкие отрасли, которые были между собой связаны, находились в промышленно-транспортном, лесном отделах и в отделе строительства. Другие заведующие давно научились писать то, что нравилось начальству, и быстро справились с делом. Нам с В.Я. Соколовым никак не удавалось написать то, что требовалось. Все наши познания в экономике сводились лишь к самому элементарному — сколько и чего сделано, больше или меньше к прошлому году. Короче говоря, вопросами анализа мы практически не владели. Когда мы сдавали материал Сюткину, тот заметил, что Дмитрин вряд ли согласится его принять, и нам, по всей видимости, за это должно от него попасть. На деле так оно, конечно, и вышло.

Качество наших разделов доклада Дмитрина не удовлетворило. Он сурово спросил — “Кто этот материал готовил?” Сюткин сказал: “Кочурин и Соколов”. “Где вы работаете?”, — спросил он, — в обкоме или совнархозе? Этот материал пригоден лишь для выступления на заседании совнархоза, а не на пленуме обкома партии!” Он дал нам еще один день для доработки. Однако и за этот день мы ничего путного придумать не смогли. На следующий день нас опять пригласил Дмитрин, вернул наши разделы и сказал, что мы должны

туда вставить только несколько цифр. Прочитав свой раздел, я был удивлен тем, как хорошо и грамотно он написан. Тогда я подумал, что в таком стиле писать доклады и выступления я никогда не научусь. Между тем все оказалось гораздо проще. При подготовке доклада Дмитрин и другие отделы использовали доклад, с которым накануне на совещании в Кремле выступил Н.С. Хрущев. Оставалось только вставить несколько цифр. Впоследствии я завел себе своеобразную картотеку с цитатами руководителей партии и правительства на любой случай жизни — по выполнению планов, производительности труда, себестоимости, экономии ресурсов, по резервам, кадрам и т.п. Картотека выручала и в дальнейшем. Материалы для докладов с точки зрения начальства я готовил более качественно.

А.Г. Дмитрин руководил областной партийной организацией восемь лет. Сюда он был направлен в 1957 году из аппарата ЦК КПСС, где занимал должность инспектора. До избрания первым секретарем Коми обкома КПСС более двенадцати лет находился на партийной и советской работе в Челябинском обкоме и облисполкоме и пять лет в аппарате ЦК. Под руководством Дмитрина мне пришлось работать недолго — немногим более двух лет. Сталкиваться с ним по работе непосредственно приходилось крайне редко, поскольку все текущие вопросы решали секретари обкома. Но один случай личной встречи с ним в памяти остался.

В последние дни пребывания в обкоме Александр Григорьевич вызвал меня к себе и сказал, что будет рекомендовать на должность первого секретаря Воркутинского горкома партии. Особого желания ехать вновь в Воркуту, где мы прожили несколько лет, не было. И, если говорить откровенно, для такой высокой должности я был не готов. Но зная, что мое мнение в расчет принято не будет, я тогда промолчал. На этот раз меня спасло только то, что первым секретарем обкома партии стал Иван Павлович Морозов. У него, видимо, были другие кандидатуры, да и наши отношения в это время не были достаточно прочными. Думаю, что он еще не забыл того случая, когда я работал в Инте, и был наказан по партийной линии. Впоследствии я не один раз был ему благодарен за такое решение, поскольку первых секретарей в Воркуте меняли довольно часто. За два года там сменилось два секретаря — Н.Н. Аверин и Г.И. Патрикеев. И только после того, как на пост первого секретаря Ворку-

тинского горкома был избран Герасим Арамаисович Мартиросян — начальник Воркутинского отделения Северной железной дороги, чехарда со сменой партийных лидеров в Воркуте прекратилась. Руководил партийной организацией Воркуты Мартиросян около восьми лет, после чего был утвержден инспектором ЦК КПСС. Затем длительное время работал на руководящих должностях в Армении.

Период пребывания Дмитрина в должности первого секретаря обкома связан с созданием в республике плацдарма для дальнейшего бурного освоения нефтяных и газовых месторождений. По его предложению было создано Ухтинское территориальное геологическое управление, что способствовало усилению геологоразведочных работ на Европейском Севере. Проведена реконструкция ряда шахт в Печорском угольном бассейне, сданы в эксплуатацию новые — “Хальмер-Ю”, “Октябрьская”, “Юнь-Яга” в Воркуте, шахта № 15 в Инте. В 1964 году начато строительство уникальной Воргашорской шахты мощностью 4,5 млн. тонн коксующегося угля в год. Начало развиваться производство важнейших изделий деревопереработки, пиломатериалов, фанеры, мебели. В апреле 1960 года не без воздействия Дмитрина принято постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР о строительстве Сыктывкарского лесопромышленного комплекса. Для расширения производства продукции из древесины построены Жешартский фанерный комбинат, Княжпогостский завод древесноволокнистых плит, начато строительство крупной мебельной фабрики. Завершено строительство железной дороги Микунь-Сыктывкар, уложены первые километры железной дороги Сосногорск-Троицко-Печорск. Такого экономического подъема Коми край до этого не испытывал. За эти годы создан прочный фундамент для развития экономики республики на многие годы вперед.

Становление партийного работника — дело довольно долгое и сложное. Пересесть из хозяйственного в партийное кресло — еще полдела. Происходила смена психологии, отказ от сформировавшихся методов и стиля работы. В партийных органах решение всех проблем следовало рассматривать с иных позиций. А познать, что из себя представляют эти позиции, оказалось делом далеко непростым. Например, провозглашалось, что мы не должны напрямую вмешиваться в хозяйственную деятельность предприятия. Все во-

просы нужно решать через партийные организации, через горкомы и райкомы партии. Слабо представляя себе их функции, на первых порах хотелось иметь дело непосредственно с руководителями строительных организаций. Так было проще и понятнее. Однако подобные методы работы не находили поддержки у секретарей обкома. При поездке в командировку в любой город или район работник обкома должен был вначале зайти в горком или райком и сообщить, по какому вопросу прибыл и что хотел бы рассмотреть. Командировки работникам обкома выписывались только в партийные органы.

Первые практические навыки работы в аппарате обкома получил, общаясь с сотрудниками, которые длительное время здесь работали. Главным же идеологом в этом деле был секретарь обкома, который непосредственно руководил работой отдела. Без его визы ни один документ из отдела не выходил. Помню, как в первое время тяжело давался процесс подготовки материалов на рассмотрение бюро обкома КПСС. Первый вопрос, который был подготовлен отделом на рассмотрение бюро обкома, звучал так: "О работе треста "Комистрой" по вводу жилья и объектов соцкультбыта". Материал, который был представлен, отражал лишь количественную сторону вопроса. В нем не была показана роль Сыктывкарского горкома, Совета Министров и совнархоза, поэтому Э.И. Вертель его не принял и поручил доработать с учетом его замечаний.

Эдуард Иосифович очень тщательно и глубоко вникал в процесс подготовки материалов, сам редактировал проекты постановлений. У него я многому научился, как работе с документами, так и культуре общения. В моих глазах это был высокообразованный, культурный, огромной работоспособности человек. Меня тогда удивляла его работа с документами. В его кабинете всегда был порядок, на столе никогда не было лишних бумаг, на книжной полке лежали в строгом порядке необходимые книги и журналы. Вел совещания Эдуард Иосифович, как правило, недолго, требуя от докладчика четкого доклада и глубокого знания вопроса. Это была отработанная система, которую я впоследствии применял в своей работе над документами. К сожалению, долго работать под его руководством мне не пришлось. Но я успел научиться у него многому. В 1965 году он уехал на работу в Москву в Госплан СССР. Проработал Вертель в Коми АССР более 10 лет. Основные вехи его биогра-

фии — студент, горный мастер, начальник участка, начальник угольной шахты, начальник технического управления совнархоза, секретарь Коми обкома. В Госплане СССР он был начальником подотдела, заместителем начальника отдела, начальником отдела. Сейчас Эдуард Иосифович на заслуженном отдыхе, живет в Москве. Мы изредка встречаемся, с удовольствием вспоминаем совместную работу в ставшей родной нам Коми Республике.

С уходом Э.И. Вертеля было решено подчинить наш отдел второму секретарю обкома А.А. Попову. По специальности Александр Александрович инженер-геолог, прошел многие ступени руководящей работы в республике. Несмотря на то, что процесс строительства он знал слабо, мог быстро и довольно квалифицированно разобраться в любом вопросе, связанном с этой отраслью. Попов был опытным и по-житейски мудрым руководителем, за плечами которого большой жизненный путь, и у него также было чему поучиться. Однако в отличие от Э.И. Вертеля, он не любил тщательной и кропотливой возни с документами, зачастую довольствуясь теми материалами, которые мы ему предоставляли. Нам это давало определенную самостоятельность в работе, развязывало руки для организаторской работы.

Александр Александрович в нескольких словах мог точно охарактеризовать действия того или иного работника. Впрочем, крупного руководителя лучше всего характеризуют конкретные поступки в острых ситуациях. Помню, как на одном из пленумов обкома в прениях по докладу выступил только что вышедший из комсомольской среды и избранный первым секретарем райкома молодой работник. Распираемый от гордости, что он теперь такой большой человек в районе, подошел в фойе к группе, где стоял А.А. Попов и другие работники обкома и спросил его, не церемонясь: “Как, мол, я неплохо выступил?”. Александр Александрович посмотрел на него, немного помолчал, затем ответил: “Молодец. Выступил хорошо. Главное громко и долго!”. Думаю, это послужило вполне поучительным уроком новому руководящему работнику.

Другой случай касается работы нашего отдела. И связан он с назначением на должность управляющего трестом “Комистрой” Н.О. Белоцерковского. Трест работал плохо, за что его руководство подвергалось постоянной критике как со стороны хозяйственных, так и партийных органов. За два года моей работы в обкоме смени-

лось три управляющих трестами. В аппарате и стройуправлениях также постоянно менялись руководители. Производственная дисциплина была крайне низкой, строительная база развивалась медленно. В отделе мы понимали, что на месте нам нового управляющего не найти. Нужен был руководитель из другой строительной организации, который смог бы поправить положение. После долгой беседы у А.А. Попова было принято решение поискать подходящего руководителя в Ухте или Воркуте. Он поручил мне заняться этим делом. Перебрав много кандидатур, мы пришли к выводу, что на эту должность лучше всего подойдет Н.О. Белоцерковский, работавший начальником шахтостроительного управления № 4 в Воркуте, с которым я был знаком с 1957 года. Тогда он, как и я, молодым специалистом приехал в Воркуту. За короткий срок проявил хорошие организаторские способности, склонность к внедрению прогрессивных методов строительства в условиях вечной мерзлоты, чем заслужил определенный авторитет среди строителей. За пять лет работы вырос до крупного руководителя. Его хорошо знал и А.А. Попов. Предложение отдела он поддержал, заметив, что забрать Белоцерковского в Сыктывкар будет непросто.

В действительности оно так и произошло. После получения согласия у Попова я попросил заместителя Председателя совнархоза М.С. Качалова командировать Белоцерковского в Сыктывкар. В отделе после длительной беседы мы предложили Белоцерковскому возглавить трест "Комистрой". Наум Оскарович категорически отказался, заявив, что из Воркуты он никуда не поедет. Не дал он согласия и после разговора у Попова. "Обработка" Белоцерковского, если так можно выразиться, продолжалась более недели. И когда терпение у Попова лопнуло, он попросил меня пригласить к нему Белоцерковского для окончательного разговора. Когда мы зашли к нему в кабинет, Александр Александрович спросил его: согласен ли он идти на должность управляющего? Тот по-прежнему отказался от предложения обкома.

Мне в свое время пришлось, как говорится, на своей шкуре испытать партийный прессинг, а Белоцерковский до того времени, видимо, этого недооценивал. Но в исполнении А.А. Попова он выглядел особенно впечатляюще. Он официальным тоном, словно читая приговор, сказал, что коммунист, не выполняющий требования устава, не может быть членом партии и что он считает оши-

бочным решение Воркутинского горкома КПСС о приеме Белоцерковского в партию. И в заключение сказал, что завтра будет внесен на рассмотрение бюро обкома партии вопрос об исключении его из членов КПСС за непартийное поведение. Помню, каково было состояние Белоцерковского в это время! Случаи исключения из партии за подобные действия уже были и он прекрасно понимал, что решение и в отношении его может быть принято. Исключение из партии означало автоматически полный крах стремительной карьеры, грозило многими другими бедами. Белоцерковский сдался и стал управляющим трестом "Комистрой". Забегая вперед, скажу, что, несмотря на явное насилие, работал Наум Оскарович добросовестно, с полной отдачей своих сил. Впоследствии он стал одним из наиболее авторитетных руководителей строительных организаций в республике.

Между тем события и в республике, и в стране продолжали стремительно развиваться. Поздно вечером 14 октября 1964 года всех ответственных работников срочно вызвали в обком. В зале бюро обкома члены бюро и все заведующие отделами. А.Г. Дмитрин, только что прилетевший из Москвы, сообщил, что Пленум ЦК КПСС удовлетворил просьбу т. Хрущева Н.С. об освобождении его от обязанностей первого секретаря ЦК КПСС, члена Президиума ЦК КПСС и Председателя Совета Министров СССР в связи с преклонным возрастом и ухудшением состояния здоровья. Истинных причин освобождения, однако, никаких не привел. Дмитрин коротко рассказал, что на Пленуме Хрущева критиковали за недостатки в работе, за проявленный волюнтаризм, говорилось и о "культе личности" Хрущева. Нам, всем присутствующим на этом совещании следовало немедленно выехать в районы и разъяснить коммунистам итоги работы Пленума ЦК. Мне поручено было ехать в Усть-Вымский район. Собрали партийный актив. Я, как мог, по записям в блокноте, пересказал о Пленуме то, что услышал от Дмитрина. Как водилось, никаких вопросов или замечаний не было. Срабатывала привычка не рассуждать и лишних вопросов не задавать. С другой стороны, тогда надоели бесконечные перестройки, реорганизации, шараханья из крайности в крайность. Дело доходило до того, что у нас на севере начали сеять кукурузу, надеясь, что из этого что-то получится. Хотя заранее можно было считать эту идею обреченной.

В связи с избранием первым секретарем ЦК КПСС Брежнева Л.И. в обкоме произошел небольшой "казус". Дело в том, что в это время в зале заседания бюро обкома, в кабинетах секретарей и заведующих отделами висели портреты Ленина и Хрущева. Портрет Ленина оставался неприкосновенным, а вместо портрета Хрущева нужен портрет Брежнева. Его нигде не оказалось. Стали искать у кого-либо в кабинете. И нашли.... у меня. А попал он ко мне в кабинет по довольно простой причине. В должности заведующего отделом я был утвержден недавно и, поскольку на складе не оказалось портрета Первого секретаря ЦК Н.С. Хрущева, в кабинет повесили портрет Л.И. Брежнева, бывшего в то время Председателем Президиума Верховного Совета СССР. Портрет был срочно снят и водружен в зале бюро обкома. К утру 15 октября все портреты Н.С. Хрущева были сняты. Эра Хрущева на этом закончилась. Началась эра Брежнева, так называемый "застойный" период.

Однако совнархозы еще оставались. Ликвидировали их в сентябре 1965 года. Вслед за этим произошли серьезные кадровые перестановки и в республике. Многие ответственные республиканские работники были приглашены на работу во вновь создаваемые отраслевые союзные министерства и ведомства. А.Г. Дмитрин был назначен заместителем Министра лесной, целлюлозно-бумажной и деревообрабатывающей промышленности СССР, В.П. Феданов — заместителем Министра угольной промышленности СССР.

После ликвидации совнархоза стали резко меняться стиль и методы работы аппарата обкома. Ведь совнархоз практически решал все вопросы промышленности, координировал деятельность хозяйственных органов, в первую очередь строительных. Лишившись важнейшего экономического органа, обком вынужден был взять на себя часть его функций. Давать поручения союзным министерствам и ведомствам было нельзя, оставалось брать роль координатора действий многочисленных отраслевых комбинатов, трестов, управлений, подчиненных союзным ведомствам, отделам обкома. А координировать было что.

К примеру, освоение любого даже небольшого месторождения, будь то нефтяного или газового, требовало огромных усилий по консолидации деятельности многочисленных организаций и ведомств как союзного, республиканского, так и местного подчинения. Нельзя забывать, что все это происходило в период

расцвета командно-административной системы, когда все, начиная от денег, ресурсов и даже запчастей распределялось в центре — в Госплане СССР, союзных министерствах и ведомствах. На месте же требовалось решение бесчисленных смежных, стыковых вопросов, маневрирования материальными ресурсами, рабочей силой, установление контроля за соблюдением государственной дисциплины. Требовался особый надзор за созданием инфраструктуры, в особенности социальной. Все это приходилось решать местным партийным и советским органам. Так, постепенно, но неуклонно партийный орган превращался в директивно-хозяйственный. И неудивительно, что для рассмотрения конкретных задач на определенный период пришлось прибегнуть к неуставным формам — созданию комиссий, штабов и других органов. Такой штаб, например, был создан при строительстве Сыктывкарского лесопромышленного комплекса, который возглавил второй секретарь обкома А.А. Попов. Как и чем занимались эти штабы, плюсы и минусы в их деятельности — это тема для особого разговора. Скажу лишь, что они сыграли свою роль при сооружении многих промышленных и социальных объектов. Часть работы по координации действий и организаций ложилась и на отделы обкома, в том числе и на отдел строительства. Но для решения многих задач не хватало не только опыта, но и просто знаний. Выручали постоянные семинары и совещания по конкретным проблемам, изучению передового опыта.

Помню: в июне 1963 года по инициативе Госстроев СССР и РСФСР, министерства строительства РСФСР и ЦК профсоюза рабочих строительства и промышленности стройматериалов было проведено отраслевое совещание по вопросам индустриализации и механизации сельского строительства в Омске, где в то время широко применялись сборные железобетонные конструкции в сельскохозяйственном строительстве. Особенно большой опыт был накоплен в управлении “Омскцелинстрой”, в чем мы убедились, побывав на площадках строительства животноводческих и других сельскохозяйственных объектов и объектах стройиндустрии. Возвратившись в республику, мы разработали меры по внедрению этих методов у себя. И это дало свои результаты. Впоследствии были построены из сборных элементов несколько коровников и других помещений в ряде совхозов.

Еще один пример. В 1964 году под руководством Госстроя СССР в Магадане было проведено совещание по проблемам строительства на вечномерзлых грунтах. Эта проблема волновала многих строителей, в том числе и из республики Коми, поскольку нормативных документов, касающихся ее, было крайне мало, а строительство на вечной мерзлоте велось полным ходом. Мне было поручено возглавить делегацию республики. В нее входили специалисты из Воркуты и Сыктывкара, руководители проектных и строительных организаций. Здесь мы заслушали доклады ученых, производственников, проектировщиков по самым различным аспектам этой проблемы. Для себя я получил много полезного не только с точки зрения производства работ, но главное, от общения с людьми, работающими на Крайнем Севере. Впоследствии мы часто встречались с ними в Москве и других городах. Следующее совещание по этой же проблеме в 1967 году было проведено уже у нас в Воркуте. К сожалению, это положительное начинание не нашло дальнейшего развития.

В июне 1965 года в Москве Научно-исследовательским институтом экономики строительства при Госстрое СССР, Московским правлением НТО стройиндустрии был организован семинар по вопросам сетевого планирования. Внедрение сетевых графиков в строительстве сулило большие выгоды. По проблемам организационно-экономических основ их применения и развития в строительстве, с анализом опыта их составления выступали крупные ученые ряда институтов. На конкретных примерах строительства жилых домов была показана эффективность этого метода. В дальнейшем сетевое планирование было внедрено на многих стройках республики. Особенно большая эффективность была достигнута при сооружении Сыктывкарского лесопромышленного комплекса. Однако, как и многие другие начинания, нередко становясь формальными, они не находили в республике широкого применения.

Было и серьезное изучение передового опыта по инициативе обкома партии. Вспоминаю две такие поездки в "Главмосстрой" и в Белоруссию. Целью поездки в Москву было знакомство со строительством жилья в столице в крупнопанельном исполнении. Москва тогда опережала многие регионы страны по внедрению сборного домостроения. У нас в республике же оно только начиналось. И не хотелось допустить ошибок в подборе серии домов и проектов. Ин-

тересовало нас также строительство из крупных панелей и объектов культурно-бытового назначения — школ, больниц, детских дошкольных учреждений и т.п. В конечном итоге, мы взяли для себя самое ценное, и опыт москвичей нашел широкое применение в Сыктывкаре и Ухте.

В Минске мы изучали практику строительства жилья из объемных элементов. Там был построен большой завод на сто тысяч квадратных метров жилья в год. Мы побывали на этом заводе, а также на площадках, где собирались дома из блоков. Главное достоинство строительства жилья по этому способу состояло в ускорении сборки и возможность отделки непосредственно на заводе. Жилой 9 этажный дом собирался всего за полмесяца. Для наших северных условий это было одним из важнейших путей ускорения ввода жилья в эксплуатацию. Да еще отделку жилых домов производить прямо на предприятии и вывозить готовые блоки на сборочную площадку! Великолепно!

До поездки в Минск я знал, что этот метод довольно широко применялся за рубежом. Объемно-блочное домостроение там рассматривалось как более высокая ступень индустриализации жилищного строительства в сравнении с крупнопанельным. По проверенным в течении ряда лет данным, более половины всех трудозатрат при производстве и отделке объемных блоков приходится на работы в заводских условиях. При этом само строительное производство не зависит от погоды, климатических особенностей, других факторов, обычно тормозящих ритмичность строительства. Производительность труда при объемно-блочном методе строительства почти в полтора раза выше, чем при крупнопанельном, что позволяет в два — три раза в сравнении с крупнопанельным сократить сроки строительства. В то время я увлекся этой идеей, считая, что внедрение объемного домостроения в практику жилищного строительства, особенно в труднодоступных северных районах республики, позволит в короткий срок создать необходимые жилищно-бытовые условия для геологов, строителей, нефтяников при освоении новых месторождений.

Практический опыт накапливался и при посещении предприятий республики в командировках, которым в обкоме придавалось большое значение. Мне чаще всего приходилось выезжать в Ухтинский район, поскольку Ухта является одним из самых бога-

тых районов по запасам сырья для производства строительных материалов. Здесь расположено крупнейшее в республике Бельгопское месторождение известняков и глин для производства цемента, кирпича, керамзитового гравия, имеется запас песчано-гравийной смеси, песка, гипса и других полезных ископаемых. А еще, признаться, должность заведующего отделом требовала участия в различных чисто формальных республиканских мероприятиях. Наибольший интерес для нас представляли партийно-хозяйственные активы по итогам года. С докладами здесь, как правило, выступали руководители строительных организаций. В них давался анализ состояния дел, выявлялись причины неудач и намечались пути дальнейшей работы. Это была тоже своего рода учеба. В отделе был составлен специальный график посещения их работниками отдела — нельзя было оставлять без внимания такой полный и объективный источник информации, и мы старались активы не пропускать.

Интересовали тогда меня и научные учреждения. Я часто бывал в Коми филиале Академии Наук СССР, на заседаниях ученого Совета, которые посвящались и обсуждению итогов научной и научно-организационной деятельности за год. Как правило, такие Советы собирались в начале года, на них подводились итоги за прошедший. Доклады видных ученых, крупных специалистов народного хозяйства представляли собой огромную научную ценность. Одним из первых ученых, с кем мне довелось совместно работать, был Григорий Николаевич Паращенко — заведующий сектором экономики, кандидат экономических наук. У него я учился премудростям подготовки научных докладов, опыту научного анализа. В частных беседах он помогал мне анализировать материал не только по статистическим данным, но и по первичным документам. Ему принадлежит и “подсказка” мне идеи моей будущей диссертации: “Анализ влияния климатических факторов на показатели строительного производства в условиях Крайнего Севера”. Широко использовал я для себя доклад Паращенко, как специалиста по проблемам повышения эффективности промышленного производства и капитальных вложений в Коми АССР.

Большое плодотворное влияние не только на мою научную работу, но и на подготовку многих важных решений по вопросам экономики, выношенных в недрах обкома, оказали ученые Коми филиала Академии Наук СССР Валентина Александровна Витязева

— доктор географических наук и Владимир Петрович Подоппелов — доктор экономических наук, с которыми впоследствии у меня сложились тесные деловые отношения. Особо хочу подчеркнуть практическую значимость их деятельности. В 1964 году, например, с докладом на тему “Проблемы развития народного хозяйства Коми АССР на 1966 — 70 гг.” выступила В.А. Витязева. Он резко отличался от тех, что готовили в Госплане Коми АССР. В госплановских докладах всегда было, как правило, много слов, обилие цифр и мало идей и мыслей. Я с удовольствием слушал доклад Валентины Александровны, где проблемы новой пятилетки рассматривались с научных позиций, обосновывалась необходимость принятия того или иного решения. С большим интересом воспринял я и доклад Подоппелова о трудовых ресурсах Коми АССР и их использовании. В нем давался научный анализ этой проблемы. Доклад был особенно ценен в то время, когда осуществлялся переход многих отраслей народного хозяйства на использование вольнонаемной рабочей силы взамен заключенных. Честно говоря, многие выводы доклада для меня были неожиданностью.

Чем глубже вникал я в партийные дела, тем острее осознавал, что моя подготовка не может быть поверхностной — настоящий партийный руководитель должен обладать гораздо более широким и глубоким кругозором в области политики, экономики, культуры, психологии, чем любой другой руководящий работник. Вузовских знаний оказалось недостаточно. Вызрела идея пойти учиться на заочное отделение в Ленинградскую Высшую партийную школу. Секретарь обкома по идеологии Николай Никитич Рочев горячо поддержал меня. Так я окунулся, по существу, во многом новый для меня мир знаний — в значительной мере с гуманитарным уклоном. Прежде всего, конечно, изучались марксистско-ленинская философия с упором на диалектический и исторический материализм и история КПСС — в их тогдашней, разумеется, интерпретации. Ввиду того, что партия работала в тесной связи с государственными органами, был введен курс основ советского права и советского строительства, курс, правда, мало обогативший нас тем, как надо не в теории, а на практике разделять функции партийных комитетов с органами и организациями другой направленности. Сейчас приходится сожалеть, что, изучая всю подобную тематику, крайне мало и порой излишне критически и субъективно

изучался опыт многих партий других стран, а “еврокоммунизм” подвергался прямому отрицанию, хотя, несомненно, тоже содержал рациональное зерно. Наряду со всем этим более углублено, чем в вузе, изучались политэкономия, особенно политэкономия социализма, вопросы финансов и кредита, планирование.

К сожалению, только теперь, после развала КПСС, приходится осознать, что одной из существенных причин этого явления была недооценка ею вопросов партийного строительства. Я это хорошо почувствовал на собственном опыте, во время той самой учебы в партшколе. Много было почерпнуто нами, особенно начинающими партийными работниками в этой области. Однако, по сравнению с тем, что было действительно необходимо — все это какой-то мизер. И главное — обходились многие живые, жизненные проблемы, без разрешения которых партия уже не могла существовать. Это касается и партийной демократии, и кадровой политики, и связей центра с местами и т.д. И все же, окончив партшколу, я обновил старые знания, приобрел много нового. Тем более, что приходилось усердно готовиться к занятиям, чтобы преподавать группе партработников, обучающихся в той же Ленинградской ВПШ и проживающих в Сыктывкаре, промышленную и строительную тематику. Замечу и другое. Не только они черпали что-то от меня, но и я от них. Это были люди, которые прошли последовательно многие ступеньки партийной работы, прежде чем оказаться в теперешнем положении. Они обогащали меня в вопросах организационно-партийной и идейно-воспитательной деятельности, которыми владели.

3. Познаю азы партийной “демократии”

В 1966 году начиналась очередная восьмая пятилетка. В обкоме подводились итоги минувшей. В феврале на областной партийной конференции рассматривался пятилетний план развития народного хозяйства Коми АССР. На этой конференции я впервые был избран членом обкома партии. И раньше я мог присутствовать на пленумах обкома, но не имел права решающего голоса, так как был кандидатом в члены обкома. Хотя голосование на пленуме бы-

до чисто формальным, голосовавших “против” тогда не было, поскольку все решалось заранее на бюро обкома, но чувство значимости происходящего создавать тогда умели.

Узнал я и какова она, партийная демократия в среднем звене организационной структуры партии — в районах. Мне было поручено присутствовать на конференции Сысольской партийной организации и от имени обкома внести предложение по кандидатуре первого секретаря райкома. Процедура проведения городских и районных конференций отработывалась до мельчайших деталей. В райкоме партии готовился отчетный доклад, с которым выступал первый секретарь райкома, составлялся список выступающих в прениях. Заранее формировался состав президиума, причем по строго номенклатурному принципу: члены бюро райкома, ответственные работники обкома, присутствующие на конференции, передовики производства. Готовился и проект постановления конференции, будущий состав членов, кандидатов в члены райкома и членов ревизионной комиссии. Все это проводилось не по наитию, а строго по Инструкции ЦК партии по организации выборов в горкомах и райкомах. В случае малейшего отступления от нее выборы по указанию сверху могли быть признаны недействительными. Ответственность за проведение конференции возлагалась на первого секретаря райкома и представителя обкома. Право выбора теоретически принадлежало выборщикам, каковыми являлись делегаты партийной конференции. Фактически же такого права они были лишены. Оно у них было отобрано верхушкой партийной власти. Ведь список кандидатов в члены партийных органов тщательно готовился заранее и утверждался на бюро райкома. По социальному составу, полу, возрасту он должен строго соответствовать структуре районной парторганизации. В члены райкома кроме партийных работников должны были обязательно войти руководители хозяйственных, советских, комсомольских, профсоюзных и других общественных организаций. Для придания видимости демократии в него включалось несколько передовых рабочих. Подготовленный список кандидатов зачитывался на конференции. Еще за минуту до зачитания он был секретным. Причем в списке было ровно столько человек, сколько намечалось избрать в состав райкома. Ни одного лишнего!

Только один раз за все время работы в партийных органах я был свидетелем случая сбоем “безотказной демократии”. Произошло это в Сыктывкарской городской партийной организации, когда выборы были признаны недействительными. При обсуждении кандидатур в члены горкома один из делегатов конференции, а это был работник воинской части, сказал, что его переводят в другую воинскую часть за пределы г. Сыктывкара и он просит его вывести из списка. Его предложение было принято, однако фамилию вычеркнуть забыли. Бюллетени, как обычно, печатали в типографии заранее. Поздно вечером, при подведении итогов голосования, ошибка обнаружилась. Было решено вновь собрать делегатов и переголосовать, но большинство их разъехалось по домам. Таким образом, итоги голосования оказались фальсифицированными, а виновные в этом были наказаны.

Еще одним важным делом приходилось заниматься в обкоме — подготовкой списков для награждения по итогам пятилетки. Делалось это каждый раз, когда ЦК принимал решение о награждении наиболее отличившихся работников. Это была столь же мало демократическая процедура, как и выборы в партии. Награды выделялись на целые отрасли народного хозяйства, а затем — предприятиям и организациям республики. Процедура подготовки материалов также была отработана до запятой. Предприятие, получившее такой лимит, должно было представить кандидатов на награждение в горком или райком партии. Рассмотренные там материалы направлялись в обком партии. Окончательное рассмотрение списков проходило на бюро обкома, где они утверждались и направлялись в Президиум Верховного Совета СССР. Черновая работа по подготовке наградных материалов ложилась на отделы обкома и Президиум Верховного Совета республики. Перепадало от этих наград и особо отличившимся работникам партийных, советских, профсоюзных, комсомольских и иных общественных организаций. В их числе оказался тогда и я. Первой моей наградой стал орден Трудового Красного Знамени. Учитывая сложную процедуру награждения, когда отделу приходилось готовить огромное количество наградных материалов, случались и досадные казусы. Однажды уже после опубликования Указов Президиума Верховного Совета СССР выяснилось, что одного работника строительства наградили одно-

временно двумя орденами — Трудового Красного Знамени и Знак Почета. Пришлось писать объяснение по этому поводу.

Текущий год в партийной жизни был знаменателен еще и тем, что согласно принятому к этому времени положению готовились совместные постановления бюро обкома и Совета Министров республики по развитию отдельных отраслей народного хозяйства и социальной сферы на 8-ю пятилетку. Только отделом строительства обкома совместно с Советом Министров республики было подготовлено более 10 таких постановлений. Должен сказать, что большинство из них сыграло ценную роль в экономике республики. Они являлись своего рода исходным материалом при планировании, выделении материальных и людских ресурсов не только республиканскими плановыми органами, но и Госпланами СССР и РСФСР. Работая впоследствии в Госплане СССР, я часто пользовался подобными постановлениями с мест. Они давали возможность сверять наши наметки с решениями местных партийных и советских органов.

Год 1967-й был последним в моей работе заведующим отделом обкома. Конечно, я уже был не тот робкий начальник строительного управления, переступивший несколько лет назад порог сурового здания на главной площади столицы республики. Многое, что в начале своего пути на партийной стезе казалось трудным и недостижимым — преодолено. За эти годы в сложном механизме обкома я уже не был инородным телом. Хорошие отношения сложились со всеми секретарями обкома и прежде всего с первым — Иваном Павловичем Морозовым, моим первым наставником по партийной линии. Как знак особого доверия первого было избрание меня депутатом Верховного Совета Коми АССР. При выборах в Верховный Совет республики действовал тот же принцип, что и в партийных органах. Действительного выбора в прямом смысле этого слова все-таки не было. На каждый округ был определен лишь один кандидат в депутаты и за него надо было голосовать. Поскольку выбирать больше было не из кого, то, само собой разумеется, единственный кандидат набирал 100 или близко к тому процентов голосов. Впоследствии мне много приходилось уделять внимания выборам в различные органы власти и я не помню случая, чтоб кандидат набирал менее 99 процентов голосов. В то время это на-

зывалось единодушной поддержкой ленинского курса партии и правительства.

Однако, несмотря на простую формальность таких выборов, депутатство в значительной мере определяло статус того или иного работника, означало его признание в высшей партийной иерархии. Все это давало повод быть зачисленным в номенклатуру для выдвижения. Налицо были все признаки того, что я “дозревал” до более высокой должности. Обнаружилось это 22 августа 1967 года, когда меня вызвал к себе И.П. Морозов и сказал: “Завтра утром полетим в Ухту”. До этого мне часто приходилось сопровождать Ивана Павловича в командировках и я решил, что это очередная рутинная поездка “на места”. Однако оказалось, что летим мы в город нефтяников Ухту совсем по другому поводу. Он сообщил мне, что сегодня состоялось заседание бюро обкома партии, на котором было принято решение о направлении меня на работу в Ухту на должность первого секретаря горкома. При этом, как ни удивительно, никто не побеседовал со мной, не спросил моего мнения. Моя судьба решалась без моего участия, хотя такое решение я воспринял довольно спокойно. Ухтинский район становился, пожалуй, самой “горячей” точкой республики, связанной с освоением уникального Вуктыльского газоконденсатного месторождения, других нефтяных кладовых. А попробовать себя в таком непростом деле я был не прочь.

Глава вторая

Партийный лидер

1. О предшественниках и соратниках

После беседы с И.П. Морозовым мне стало ясно: в моей биографии суждено появиться новой страницей, которая будет связана с городом Ухтой — одной из легендарных столиц империи ГУЛАГа. С коронованной на этот пост Воркутой я познакомился на заре своей трудовой биографии. Теперь Ухта. Что меня там ждет? Чтобы сориентироваться в партийном прошлом Ухты, стал искать материалы о партийных руководителях. Было интересно знать, кто они, мои предшественники, как попали сюда, чем занимались. Ведь начальный период освоения Ухты был особенным: все держалось на подневольном труде заключенных. Установил, что Ухтинский райком ВКП(б) был создан в 1940 году. Просуществовал он 13 лет, за это время сменилось пять первых секретарей — В.М. Мишарин, В.И. Алифанов, П.И. Тищенко, Н.Н. Рочев и П.В. Федоров. А самым первым из первых был Василий Михайлович Мишарин, работавший в этой должности с марта 1940 года по январь 1942 года. Вот какой была официальная характеристика Мишарина, подписанная секретарем обкома Костиным: “Тов. Мишарин В.М. родился в 1894г. в селе Вожкурья, Сторожевского района, коми, служащий, образование — окончил Коммунистический университет трудящихся Востока им. Сталина в г. Москве в 1934 году. Член ВКП(б) с 1925 года. На руководящей работе с 1927 года — председатель облпрофсовета, председатель Усть-куломского райисполкома, в сентябре 1938 года избран вторым секретарем, в марте 1939 года первым секретарем Усть-куломского райкома ВКП(б). Дисциплинированный, политически выдержанный, партвызысканий не имеет. Депутат Верховного Совета СССР. С работой справляется.”

О том времени лучше всяких слов расскажет состав Ухтинского райкома ВКП(б). Кроме трех секретарей, Василия Мишарина, Николая Потапова и Клавдии Молодцовой, там числились в основном сотрудники органов НКВД. Это Алексей Дуркин — секретарь партийной комиссии политотдела Ухтижемлага НКВД, Александр Баламутов — начальник Ухтижемлага НКВД, Серафим Корелин — начальник райотдела НКВД, а также представитель рабочего класса, мастер-инструктор тяжелого бурения Ухтижемлага НКВД Иван Косолапкин.

В феврале 1942 года первым секретарем райкома избирается Василий Иванович Алифанов. Родился он в Тульской области. Свою трудовую деятельность начал в 12 лет пастухом. Потом учился на сельскохозяйственных курсах, работал председателем сельского совета, председателем колхоза, секретарем райкома комсомола в Московской области. В Коми АССР прибыл в апреле 1941 года и до избрания первым секретарем Ухтинского райкома работал в Коми обкоме ВКП(б) в должности заместителя заведующего оргинструкторским отделом. Пробыл В.И. Алифанов в должности первого секретаря райкома 4 года — срок по тем временам очень долгий.

Очередным первым секретарем в июне 1946 года стал Павел Иванович Тищенко. Родился он на Украине, в Харьковской губернии. Образование неполное среднее, окончил 6-месячные парткурсы в г. Днепропетровске. Работал секретарем парторганизации на Северо-Донецкой железной дороге. В Коми приехал в 1942 году на должность начальника политотдела Печорской железной дороги. В 1943 году избран секретарем Ухтинского райкома по кадрам. В должности первого секретаря был 2,5 года, после чего в январе 1949 года вновь отправлен на должность начальника политотдела железной дороги.

Из коренных жителей моим предшественником был Николай Никитич Рочев. Он проработал первым секретарем райкома с 1949 года по 1951 год. Родился Рочев в Ижемском районе Коми АССР. Закончил педагогическое, а затем военно-пехотное училище, и с 1942 года по 1946 год находился в действующей армии. А дальше обычная партийная карьера: инструктор, заведующий сектором Коми обкома ВКП(б). В последующем Н.Н. Рочев добился еще большего: избирался первым секретарем Воркутинского горко-

ма, секретарем Коми обкома КПСС. Позднее он почти 30 лет руководил институтом языка, литературы и искусства Коми филиала АН СССР. Длительное время занимал по совместительству должность Председателя Верховного Совета Коми АССР.

Перечисление наиболее примечательных райкомовских фигур Ухты будет неполным, если не упомянуть имя Павла Владимировича Федорова, который в бытность моего секретарства в Ухте работал в партийной комиссии горкома по персональным делам.

Характерной особенностью кадровой политики обкома в первоначальный период освоения нефтяных месторождений Ухты было направление сюда партийных работников, не имеющих хозяйственного опыта, не говоря уже о знании специфических особенностей предприятий нефтяной и газовой промышленности. Происходило это, вероятно, потому, что в то время реальными распорядителями в районе были работники НКВД и основной рабочей силой — заключенные. Говорить о серьезном партийном влиянии здесь тогда не приходилось. Да и главным для первого секретаря была, думаю, верность идеологии, а не знание экономики. Управление базировалось на приказах и принуждениях. Тем не менее, нельзя не отметить, что райком партии и его лидеры, несомненно, оказывали положительное влияние на ход освоения нефтяных и газовых месторождений Ухты. За эти годы принято немало решений, сыгравших заметную роль в развитии нефтяной Ухты. Это подтверждается этапными событиями того времени: вводом в эксплуатацию ряда новых нефтяных и газовых месторождений на Войвоже, освоением шахтной добычи “тяжелой” нефти на Яреге, завершении строительства первого в Союзе Крутянского сажевого завода.

Преобразование Ухты из районного подчинения в город республиканского значения в декабре 1953 года привело к смене партийной вывески: райком стал Ухтинским горкомом КПСС. С его образованием появилась определенная стабильность в избрании первых секретарей. За 14 лет до моего приезда сменилось три секретаря. Это были Л.Г. Афанасьев, И.Н. Скиба и И.Т. Воробьев. Хотя все они, как и их предшественники, не были специалистами в области нефтяной и газовой промышленности, но, кроме опыта партийной работы, имели и некоторую практику управления экономикой.

Леонид Григорьевич Афанасьев избирался первым секретарем Ухтинского горкома дважды — в 1953 году и в 1958 году. Это был, пожалуй, единственный случай в областной партийной организации, когда один и тот же человек возглавлял парторганизацию с перерывом в несколько лет. В обычной партийной практике тот или иной работник избирался несколько раз подряд, затем его переводили на другую должность. Мне трудно судить о причинах, побудивших обком партии принять такое решение. Скажу лишь, что был Леонид Григорьевич человеком незаурядным. Сам он, коми по национальности, из Удорского района Коми АССР. В годы войны партизанил в лесах Карелии. Там же начал и свою партийную карьеру: был парторгом ЦК Карело-Финской ССР в леспромхозе и первым секретарем райкома партии.

Период работы Л.Г. Афанасьева в Ухте характерен бурным развитием нефтяной промышленности, связанным с освоением вновь открытого Западно-Тэбукского месторождения. Добыча нефти за 10 лет (с 1953 года по 1963 год) возросла почти в три раза. Бурными темпами развивалась геологоразведка. На базе разрозненных геологоразведочных организаций было образовано Ухтинское территориальное геологическое управление. Ускорились темпы строительства города Ухты. К 1963 году здесь уже была создана база строительной индустрии, начата массовая застройка города кирпичными домами. Впоследствии Л.Г. Афанасьев длительное время работал заместителем Председателя Совета Министров Коми АССР. Успехи Ухты связаны и с Иваном Николаевичем Скибой, проработавшим первым секретарем Ухтинского горкома КПСС с 1956 года по 1958 год.

А моим непосредственным предшественником по работе в Ухте был Иван Титович Воробьев, занимавший эту должность около 4 лет, с 1963 по 1967 год. Родился И.Т. Воробьев в Пензенской области, окончил заочную высшую партийную школу при ЦК КПСС. Участник Великой Отечественной войны. Вся его трудовая деятельность связана с работой в партийных, профсоюзных организациях и в МВД. До избрания секретарем горкома работал председателем Коми обкома профсоюза нефтяной и газовой промышленности. В период секретарства И.Т. Воробьева в Ухте не произошло каких-либо серьезных событий, связанных с развитием нефтяной и газовой промышленности. Это была обычная, будничная работа по

освоению введенных в эксплуатацию нефтяных и газовых месторождений. Важным событием можно считать открытие в Ухте индустриального института.

Свой путь партийного лидера Ухты предстояло пройти теперь и мне. Как и все предыдущие партийные деятели, я не был специалистом нефтяной или газовой промышленности. Это, естественно, создавало трудности в работе в таком специфическом городе, каковым была Ухта. Но права выбирать какой-то город или район будущему первому партийному функционеру дано не было. Существовала номенклатура и партийная дисциплина. Кандидатуры на эту должность формировались в обкоме. И это был не столько подбор, сколько проверка и воспитание работника на конкретных делах. В мое время большинство первых секретарей проходило либо школу хозяйственника, либо хорошо знало советскую, комсомольскую или другую работу, связанную с общественной деятельностью. У многих из них высшее инженерное или гуманитарное образование дополнялось высшим партийным.

По уставу и на практике первые секретари избирались, как правило, из состава членов горкома или райкома. Но в Ухте этот принцип за все время существования райкома и горкома практически ни разу не был соблюден. Сюда всех первых секретарей привозили из других городов и районов. И называлось это "кооптированием". Это когда избрание первым секретарем происходило на пленуме, хотя кандидат на этот пост не являлся членом этого партийного органа. Подобная практика в Коми обкоме была обычной и многие первые секретари горкомов и райкомов избирались именно путем "кооптирования". По этому методу был избран и я.

Не могу судить о том, насколько эффективной была такая внутрипартийная "демократия". Скорее всего она свидетельствовала о недостаточно высоком уровне работы обкома с руководящими кадрами. Я знал, что в обкоме существовал резерв кадров на выдвижение, но в нем я на роль первого секретаря Ухтинского горкома не числился. Из разговоров с работниками горкома я также знал, что некоторые члены бюро горкома были против "привозного" секретаря и считали, что им должен быть избран один из членов горкома. Кандидата на пост первого секретаря горкома или райкома обычно приезжал представлять один из секретарей обкома, или, в

крайнем случае, заведующий отделом. Но, учитывая, что городская парторганизация Ухты была крупной в республике, а сама Ухта играла в экономике региона не последнюю роль, представлял меня первый секретарь обкома И.П. Морозов.

Обсуждение проходило вначале на закрытом заседании бюро горкома. После краткого вступительного слова И.П. Морозов, сообщив, что И.Т. Воробьев направляется председателем обкома профсоюза, внес на рассмотрение мою кандидатуру. В ответ на это один из членов бюро горкома предложил избрать первым секретарем В.А. Артеева, работавшего длительное время председателем городского комитета народного контроля. Артеев был опытным партийным работником, к тому же коренной национальности и среди партийного актива пользовался авторитетом.

Думаю, И.П. Морозов не ожидал такого поворота дела, но даже не показал вида, что его как-то это затронуло. Тогда еще партийная демократия была не в чести. И после недолгого обсуждения было решено вынести на пленум для избрания первым секретарем только мою кандидатуру. На пленуме Морозов произнес обстоятельную, как всегда было принято в таких случаях, речь. Он говорил о возрастающей роли Ухты в экономике республики, о больших надеждах, которые возлагает обком на ее развитие, он умело связал это с предложением обкома рекомендовать меня на пост первого секретаря. В который раз слышу с трибуны свою биографию. Тогда этот ритуал вовсе не казался мне формальностью и я заметно волновался, хотя открытым голосованием был избран единогласно. Состоялось это событие 23 августа 1967 года.

В моей жизни это был второй случай, когда я становился первым лицом в коллективе. Но это уже не имело никакого сравнения со скромной должностью начальника строительного управления в Воркуте. Там был небольшой хозяйственный коллектив. Все было предельно ясно. Были видны и плоды каждодневного труда — построенные шахты, жилые дома, школы, детсады. А тут город, предприятия, институт. И самое главное, я хорошо сознавал, что мой практический опыт хозяйственной и партийной работы для такой высокой должности довольно скуден. А ведь очень многое, если не все, зависело от житейского опыта “первого”, от того, насколько хорошо он знает реальную жизнь. Не случайно многие мои коллеги

прежде проходили путь хозяйственника и партийного руководителя.

Очень скоро я осознал, что быть избранным первым секретарем горкома партии еще не значило, что ты тут же становишься лидером. Для этого требуется многое. Надо суметь найти себя в аппарате горкома, среди руководителей партийных, советских, комсомольских, профсоюзных, хозяйственных и других организаций. А это очень непросто. В этом я убедился, работая в аппарате обкома партии. Я знал многих работников, которых обком направлял первыми секретарями горкомов или райкомов партии, и через некоторое время выяснялось, что реальную жизнь по существу они не знали и не чувствовали, судили о ней по книгам и совещаниям. И это не позволяло им быть ведущими. Некоторые из них сразу же после избрания резко меняли манеру поведения, становились высокомерными по отношению к бывшим сослуживцам, и в этом кресле долго не задерживались. Участь подобных деятелей меня не прельщала. Я надеялся, что мой хотя и небольшой предшествующий опыт работы в хозяйственных и партийных органах позволит добиться взаимопонимания с будущими сослуживцами и найти свое место. Однако реальная жизнь настолько сложна и разнообразна, что стало скоро ясно: прежних теоретических знаний и практических навыков маловато. Почти все придется начинать сызнова.

И вот знакомое двухэтажное здание в центре Ухты, кабинет на втором этаже. Стены, отделанные деревом, паркет, ковровые дорожки, рабочий стол с приставкой для посетителей, большой стол для заседаний и совещаний. Все мне кажется простым и удобным. Первые шаги в новой роли, первые проблемы, с которыми столкнулся, сразу же убедили, что текучка и "мелочи" способны утопить любое серьезное дело. Нужен жесткий график работы и точный распорядок дня, в котором следует установить четкие приоритеты. Однако подготовка такого графика показала, насколько трудно его составить. Ведь помимо обычной аппаратной работы, первый секретарь обязан участвовать на пленумах обкома партии, как член обкома. А еще заседания бюро обкома, сессии Верховного Совета республики, городские мероприятия. Это как бы официальная часть работы, видимая часть айсберга. А еще нужно время для посещения первичных парторганизаций, участия в работе профсоюзных, комсомольских и других общественных организаций. Надо бывать и на

промышленных предприятиях и стройках. А сколько преподносила жизнь неожиданных конфликтов и сюжетов, тоже требующих внимания!

Один день в неделю я отвел личному приему трудящихся. Должен сказать, что эта работа не из легких. Узнал, что на прием к моему предшественнику записывалось до 50 и более человек по самым различным вопросам, и в первую очередь, по жилищным. Но очень скоро я понял, что это дело не горкома партии. Решать квартирные вопросы должен не секретарь горкома, а горисполком, профсоюзные и хозяйственные руководители. Проблема жилья в городе была крайне острой, строилось его мало, многие семьи жили в бараках. Понятно, что в этих условиях вмешиваться в процесс его распределения, по крайней мере, было неразумно. Я долго потом задумывался над тем, зачем было И.Т. Воробьеву так плотно входить в это дело. От него в наследство мне досталась толстая книга, в которой были записаны все фамилии людей, приходивших к нему на прием, как и обещания выделить некоторым квартиры. Наиболее настойчивые и "настырные" посетители побывали до десятка раз. Однако квартир многие из них так и не получили. Ведь каждый, как правило, стремился добиться своего вне очереди, обойдя таким образом других, часто имеющих на это законное право. Приходящие на прием запасались всевозможными справками, просьбами, ходатайствами, лишь бы как-то убедить секретаря, что он — "самый нуждающийся".

Систему эту предстояло сломать. А впоследствии я узнал: для того чтобы не ронять авторитет "первого", в каждом сдаваемом доме оставляли несколько квартир в резерв, в его личное распоряжение, чем Воробьев и пользовался. Это был своего рода искусственный допинг, а на современном жаргоне обыкновенный популизм. Сразу же после нескольких приемов посетителей я решил отказаться от подобной практики, чем вызвал недовольство многих чиновников и хозяйственных руководителей. Пришлось проявить твердость. Укрепляло мою веру в правоту то, что понимал: подобным образом никакого авторитета не заработаешь. Надо было заняться прежде всего не раздачей квартир, а серьезным увеличением их строительства и законностью распределения жилья. Еще будучи в обкоме я знал о многих фактах незаконного получения квартир.

Чаще всего злоупотребляли этим хозяйственные и советские руководители. Партийные работники также были не без греха.

Уйму времени отнимала аппаратная работа, подготовка различных документов. Ведь “первый” не только руководитель общественной организации, он еще и партийный аппаратчик. И возглавляемый им коллектив, может быть, как никакой другой, требовал к себе внимания. В повседневной практике горком партии зачастую ассоциировался с этим самым аппаратом, что было далеко не одно и то же. Но у него была громадная сила. Большинство работников аппарата горкома, не будучи его членами, выступали от его имени, что являлось, по существу, нарушением партийных принципов и Устава партии. Все партийные документы для рассмотрения на пленумах и бюро горкома готовились работниками горкома. И члены горкома далеко не всегда принимали в этом активное участие, им отводилась в большей мере роль голосующих. Подготовленные аппаратом горкома проекты решений рассылались членам горкома за 2—3 дня до начала заседания. Но бывало и такое: они узнавали о них только на самих заседаниях. Понятно, что в таких случаях разобраться рядовому члену горкома в тонкостях того или иного вопроса было крайне сложно. К тому же многие из них в силу своих малых знаний в области партстроительства не могли дать оценки проекту того или иного постановления. Отсюда и обычное единогласное голосование по большинству вопросов. Аппарату горкома доверялось, таким образом, решать их за членов горкома. Таковы были азы “внутрипартийной демократии”. Всесилие аппарата проявлялось не только на уровне горкома партии. То же самое было и в обкоме, да и в ЦК КПСС. В дальнейшем в своей работе я постоянно сталкивался с подобными явлениями, когда решения, по сути дела, навязывались аппаратными работниками. Но сломать установившуюся систему было крайне трудно. С подобным положением чаще всего просто приходилось мириться, поскольку над горкомом стоял более мощный и влиятельный аппарат обкома.

Но в горкоме был один орган, который стоял над аппаратом — это бюро горкома, членами которого избирались высшие должностные лица города и района. За семь лет моей работы в его состав неизменно избирались секретарь горкома Л.Н. Новоселова и заведующий орготделом П.А. Смирнов. По различным причинам мне пришлось работать с тремя вторыми секретарями горкома — Ф.Ф.

Патрикеевым, Б.В. Мудраковым и Ю.Д. Шаталовым, с тремя председателями горисполкома — Г.П. Дуркиным, Н.И. Горбатенко и Ю.Л. Жестаревым, тремя председателями комитета народного контроля — Н.И. Горбатенко, Л.Н. Семяшкиным и Б.В. Мудраковым. Первыми секретарями горкома комсомола были В.П. Карнюшин и В.И. Шульженко, а председателями обкома профсоюза — А.И. Боронин и А.Н. Полухин. Формально все члены бюро были равны. Однако, по сути, ведущую роль в бюро неизменно играли секретари горкома и заведующий орготделом. Избранные по должности в состав бюро председатели горисполкома, комитета народного контроля, обкома профсоюза нефтяников и первый секретарь горкома комсомола, а впоследствии хозяйственный руководитель, секретарь парткома одного из ведущих предприятий, передовик производства из рабочего класса, серьезного влияния на принимаемые решения не оказывали. Длительное общение с каждым из них по работе и в личной жизни позволили выявить их способности и недостатки, сильные и слабые стороны характеров. Не буду утверждать, что мои характеристики полностью объективны, поскольку они являются результатом личных наблюдений.

Начну с наиболее близких ко мне по должности работников — вторых секретарей горкома. Во время отсутствия первого секретаря они вели заседания бюро горкома, принимали участие в различных совещаниях, проводимых обкомом партии, занимались текущей работой. Феликс Федорович Патрикеев избран вторым секретарем в 1966 году, до этого недолго работал заведующим промышленно-транспортным отделом горкома. По специальности инженер-геолог. По натуре своей Патрикеев работник рассудочно-медлительный, несклонный к новаторству, исповедующий спокойную, степенную манеру ведения дел. Убедился я в этом после первых же заседаний бюро горкома. Проходили они вяло, все решения носили обтекаемый характер, были расплывчаты и по существу контролю не поддавались. Я попробовал поговорить на эту тему с Патрикеевым, но его рассуждения меня, мягко говоря, обескуражили. А сводились они к тому, что зачем, мол, спешить. План по городу и району выполняется, к чему создавать лишние заботы. Вуктылом пусть занимается обком, а мы будем заниматься только социальными вопросами города. Его пассивность на первых порах я считал явлением временным и надеялся, что смогу его расшевелить.

Но это оказалось делом непростым. Корни были гораздо глубже, чем я думал.

Вспоминается по этому поводу два случая, которые с ним произошли. Рабочий день в горкоме, как и во всех организациях, начинался в 9 часов утра. Я приходил на работу в начале девятого с тем, чтобы до начала рабочего дня познакомиться с почтой, переговорить с руководителями предприятий и секретарями парторганизаций. Считал, что так же должны работать и другие секретари. Феликс Федорович начинал свой рабочий день, как правило, ровно в 9 утра и ровно в 6 вечера заканчивал. Казалось, что он как бы отбывает повинность. А однажды он пришел на работу после 10 часов утра. Я вынужден был его пригласить на беседу.

— Феликс Федорович, — сказал я как можно сдержаннее, — рабочий день у нас с 9 часов утра... У вас что, другой режим?

— Я проспал, — ответил Патрикеев с обескураживающей простотой.

Ничего не оставалось, как посоветовать своему "второму" обзавестись будильником. После этого я задумался: с таким соратником работать будет нелегко.

В другой раз проверку нам устроил второй секретарь обкома А.А. Попов. Он был в командировке в Воркуте и решил по пути в Сыктывкар заехать на один день в Ухту. Накануне Попов мне позвонил из Воркуты и попросил его встретить утром на железнодорожном вокзале и сразу же организовать завтрак. Попов собирался побывать на некоторых предприятиях города. К тому времени я проработал в Ухте менее месяца и мало знал городские порядки. Курировал торговлю в горкоме Патрикеев, и я поручил ему заказать на утро в ресторане "Ухта" завтрак для меня и Попова. Привезя гостя прямо с вокзала в ресторан, я увидел, что нас там никто не ждет. Пришлось уговаривать работников ресторана поторопиться. Однако, зная характер Александра Александровича, я чувствовал, что не миновать мне неприятного разговора за такое "гостеприимство". Ведь тогда было в моде потчевать партийных чиновников высокого ранга! Впрочем, эта мода и сегодня живуча. Свое неудовольствие он выразил довольно просто и оригинально. Когда я поехал его провожать в аэропорт, он сказал:

— Пригласи-ка, пусть едет с нами твой "второй"...

Попов молча сел на переднее сидение машины. Потом вдруг повернулся назад к нам и спросил:

— Кто в горкоме занимается торговлей?

— Я, — ничего не подозревая, ответил Патрикеев.

— Оно и видно, — с издевкой промолвил Попов и больше не произнес ни слова.

По дороге домой я рассказал Патрикееву об эпизоде с завтраком. Оказалось, что Патрикеев просто забыл его заказать. Были у него и другие более серьезные случаи забывчивости и полного безразличия к работе. Приходилось поначалу с этим мириться. Считал неудобным начинать со смены второго секретаря. Думал, что время, как лучший лекарь, все поставит на свои места. Однако глубоко заблуждался. Активности в своей работе Феликс Феликсovich не проявлял, и в дальнейшем пришлось поставить вопрос перед обкомом о его замене.

Вскоре Патрикеева освободили и его место занял Борис Васильевич Мудраков, прежде длительное время возглавлявший Троицко-Печорскую партийную организацию. То был малонаселенный лесной район, где, кроме леса, других отраслей экономики практически не было. Рекомендация обкома избрать Бориса Васильевича вторым секретарем такой крупной партийной организации, как Ухтинская, на первых порах не встретила понимания среди членов бюро горкома и руководителей промышленных предприятий. Не был в восторге от этой кандидатуры и я. Причина — Мудраков не знал особенностей нашего района, не был знаком со спецификой ведущих отраслей народного хозяйства — нефтяной и газовой, а по распределению обязанностей ему предстояло руководить промышленностью города. Многие из нас плохо знали и его организаторские способности. Но партийная дисциплина, как известно, не позволяла нам самостоятельно решать подобные вопросы, надо было выполнять решение обкома. Настойчивые просьбы, обращенные к первому секретарю обкома Морозову направить вторым секретарем специалиста нефтяной или газовой промышленности, ни к чему не привели. Справедливости ради следует сказать, что своего кандидата к этому времени мы тоже предложить не смогли.

Последующая совместная работа с новым вторым секретарем показала, что это был вполне подготовленный, грамотный и исполнительный работник. За короткое время он нашел общий язык

с руководителями предприятий города и района, завоевал уважение среди партийного и хозяйственного актива. Меня подкупала в нем открытость, обязательность и порядочность. Любые поручения он исполнял энергично и с чувством ответственности, предпринимал практические меры по повышению эффективности и деловитости партийной работы. Не могу сказать, что он был способен решить какую-то крупную проблему, но организовать исполнение решения горкома по конкретному вопросу мог неплохо. Словом, на вторых ролях Мудраков оказался, несомненно, способным работником. В своей практике я всегда стремился строить работу на доверии, а не на понукании и постоянной опеке. Когда случались ошибки в решении им того или иного вопроса, то советовал Мудракову исправить их самому. Наши отношения с Борисом Васильевичем стали настолько доверительными, что, уезжая в отпуск или в командировку, я не беспокоился за состояние дел в городе. Верил, что он не подведет. Хорошие отношения сложились у нас с ним и в личном плане. Мы вместе с семьями встречались на праздниках у меня или у него на квартире, вместе выезжали отдохнуть на природе. Мудраков проработал на посту второго секретаря около 4 лет.

В 1973 году его сменил Юрий Дмитриевич Шаталов, возглавлявший до этого промышленно-транспортный отдел горкома. Замена была связана с бурным развитием в районе газовой промышленности. Стали появляться серьезные проблемы в руководстве развитием этой отрасли. Ранее Шаталов работал в Тэбукском нефтегазодобывающем управлении в должности начальника планового отдела и одновременно исполнял обязанности секретаря парткома. В деловом отношении он был хорошо известен в горкоме. Знали мы его также как грамотного специалиста. Юрий Дмитриевич отличался спокойным, выдержанным характером. Прижился он в аппарате горкома довольно быстро. С его приходом резко активизировал свою работу возглавляемый им отдел. Значительно улучшилось качество вопросов, выносимых на рассмотрение бюро горкома. Тактичность по отношению к хозяйственным руководителям, глубокое знание экономики района позволяли ему эффективно справляться со многими проблемами. Да и мне, как первому секретарю, стало гораздо легче решать многие хозяйственные вопросы. Впоследствии Шаталов возглавлял Печорскую партийную организацию.

Деловые отношения сложились еще с одним секретарем горкома — Людмилой Николаевной Новоселовой. Она закончила заочно нефтяной институт и начала трудовую деятельность на нефтепромыслах Ухты. В горкоме ведала вопросами идеологии и культуры. Я часто удивлялся ее способности постоянно быть среди людей то в одном, то в другом поселке или деревне. И везде — лекции, беседы, совещания, встречи. Она была, действительно, политическим агитатором, человеком, влюбленным в свое дело. У ухтинцев Людмила Николаевна пользовалась непререкаемым авторитетом. Не случайно, ей одной из первых, было присвоено звание “Почетный гражданин города Ухты”. Проработала Новоселова секретарем горкома более десяти лет и только пенсионный возраст заставил ее покинуть любимое дело. Насколько я знаю, и уйдя на заслуженный отдых, она возглавляла ряд общественных организаций.

Большой вклад внесла Новоселова в деятельность городского общества советско-болгарской дружбы, председателем которого была длительное время. Эта организация возникла не на пустом месте, поводом для ее создания было наличие в республике совместного предприятия по заготовке леса. По соглашению между НБР и СССР в Удорском районе работало более 15 тысяч болгар, которые ежегодно заготавливали почти 4 миллиона кубических метров леса. В то время это было одно из первых в стране совместных предприятий подобного типа. Болгарские представители были частыми гостями Ухты, в Болгарии бывали и наши делегации во главе с Новоселовой.

Но не могу не признаться, что, будучи производственником, привыкшим видеть реальные плоды своего труда, я мало верил в силу идеологии. Искренне считал, что эта работа малоэффективна. К таким мыслям склоняли формализм многих мероприятий и пустословие ряда пропагандистов и лекторов. Мне не раз приходилось видеть на зданиях плакаты, призывающие встретить очередной праздник новыми победами и успехами, хотя этот праздник отмечался несколько лет назад. Особенно наглядно этот разъедающий формализм проявлялся при оформлении рабочих колонн в дни празднования Первомая или очередной годовщины Октябрьской революции. Проходили эти праздники ежегодно на площади перед зданием горкома по одному и тому же трафарету. Непременным атрибутом каждой праздничной колонны были портреты руководите-

лей Партии и Правительства. Помню случай, когда один из демонстрантов нес портрет одного из бывших членов Политбюро ЦК, который длительное время находился то ли в опале, то ли на другой работе. По тем временам это было своего рода ЧП. Подобные казусы наш идеолог Людмила Николаевна переживала болезненно. Впрочем, это не дает основания для вынесения общей оценки этому участку работы.

С первых дней работы в горкоме доверительные отношения сложились у меня с заведующим организационным отделом Павлом Андреевичем Смирновым. Человек это был неординарный. Его жизнь изобиловала взлетами и падениями, не раз был в опале. В конечном итоге, сумел преодолеть пагубную страсть к спиртному. Но бесследно она не проходит, последствием стал сахарный диабет, которым он страдал до конца своих дней. И все же работал он вдохновенно и творчески. По существующим правилам организационный отдел подчинялся первому секретарю горкома, и о всех своих шагах Смирнов должен был докладывать непосредственно мне. А на плечах заворга лежала вся организационно-партийная работа, он был своего рода начальником штаба, без которого не решался ни один кадровый и более менее серьезный вопрос, не затевалось ни одно крупное общественное мероприятие. Мало того, другие отделы обязаны были, прежде чем вносить свои вопросы на рассмотрение бюро горкома, согласовать их с орготделом. Вряд ли был где-либо случай, чтобы заведующий орготделом не избирался членом бюро горкома. Это усиливало его влияние на дела и поднимало престиж в глазах других работников.

Павла Андреевича отличала принципиальность и непримиримость к любым нарушениям коммунистами норм партийной жизни. Бывали, правда, случаи, когда она переходила всякие границы. Особо строго проявлялась его позиция при рассмотрении персональных дел коммунистов, связанных с исключением из партии. Он всегда был одним из тех, кто голосовал за исключение, хотя в деле нередко были смягчающие обстоятельства. В таких случаях мне приходилось откладывать рассмотрение вопроса и проводить дополнительную проверку. Исключение из партии, особенно для руководителей, было непоправимым наказанием, лишавшим их права занимать ответственные должности.

Как известно, наиболее деликатной в любой парторганизации была работа по подбору и расстановке кадров. В номенклатуре горкома к тому времени числилось более 300 должностей, которые подбирались и утверждались на бюро горкома. Сюда входили не только хозяйственные, советские и общественные организации, но и все секретари первичных партийных организаций. Если руководители хозяйственных, идеологических и других органов выдвигались на посты промышленно-транспортным отделом, отделом пропаганды и агитации, то подбор партийных секретарей целиком лежал на плечах орготдела.

Нет, я не ошибся, назвав вместо выборов секретарей партийных организаций, подбор. Дело все в том, что секретарь партийной организации избирался не на партийном собрании, а из состава бюро парторганизации. Так вот прежде чем провести выборы партбюро, в горкоме анализировали обстановку в этой организации, изучали его предполагаемый состав и только затем рекомендовали того или иного коммуниста избрать секретарем. Причем на собрании обязательно присутствует представитель аппарата горкома, который отвечает за проведение собрания и избрание на должность секретаря той кандидатуры, которая была определена горкомом. Отчетно-выборная кампания в первичных организациях продолжалась обычно полтора — два месяца. За это время предстояло сформировать корпус секретарей парторганизаций. В практике работы горкома серьезных “проколов” в этом деле, как правило, не было. В большинстве своем избирали именно те кандидатуры, которые намечались в горкоме. Если же случалось, что по каким-либо причинам предложенная кандидатура не проходила, то горком мог отложить собрание или не утверждать на бюро горкома “самовольно” избранного секретаря. За время моей работы подобных случаев было мало. И в этом была огромная заслуга нашего заворга П.А. Смирнова.

Особой моей заботой было, как теперь принято говорить, разделение властей — партийной и советской, а по тогдашней терминологии — партийное руководство Советами. Председателем горисполкома был Гавриил Павлович Дуркин, до избрания на этот пост работавший директором леспромхоза. После первого знакомства с работой горисполкома я убедился, что под руководством Дуркина серьезных сдвигов в решении социальных проблем города

и района ждать нечего. В советском аппарате привыкли работать спокойно, без напряжения. Заседания исполкома проходили вяло, решения были формальными и не поддавались контролю. В аппарате исполкома не хватало специалистов, способных решать городские проблемы. Было ощущение, что и исполком и его председатель от них в стороне. А их накопилось столько, что впору было объявлять “чрезвычайное” положение. В городе и районе в среднем на одного жителя приходилось всего 6 метров жилой площади, что в полтора раза меньше тогдашней общесоюзной нормы, да и само жилье — это так называемые “временки”, барачного типа. Суточная потребность в питьевой воде едва покрывалась наполовину, а пропускная способность очистных сооружений была в несколько раз ниже потребности. Давно исчерпаны были и резервы теплоснабжения.

Что нужно делать в столь критической ситуации? Искать пути решения, ответит каждый. Горисполком же не придумал ничего лучшего, как принял решение не отводить участки под строительство жилья и объектов культурно-бытового назначения. А Совет Министров республики пошел еще дальше — вообще запретил ввод в эксплуатацию в Ухте новых объектов. Естественно, что я не мог согласиться с подобным подходом. Однако, надо было не просто критиковать, а предложить конкретный выход из тупика. Скоро я понял, что едва ли не единственным выходом является строительство крупнопанельного жилья. До 1967 года в Ухте не было построено ни одного такого дома. На пути к цели надо было преодолеть и неумение, и традиции. Все дома в Ухте строились из кирпича. Руководители города считали, что строительство панельных домов испортит облик и неповторимость застройки улиц. И, как ни странно, главным противником строительства крупнопанельных домов был председатель горисполкома. Поддерживали его и некоторые архитекторы и работники стройиндустрии. Конечно, и я понимал, что особой красоты они не добавят, но практический выход был именно в них.

Пришлось приложить немало усилий, чтобы переубедить этих руководителей, что без внедрения панельного домостроения объемы строительства жилья в городе нарастить будет крайне сложно, если не сказать, невозможно. Однако, сделать это долгое время не удавалось. Из-за отсутствия “крепкой руки” в штабе Со-

ветской власти, городские проблемы накапливались, а решение их затягивалось. Между тем я раз за разом убеждался, насколько далек был председатель от этих проблем. Каплей, переполнившей терпение, было выступление Дуркина на городской партийной конференции. В нем не было ни единого проблеска мысли, ни какого-либо дельного предложения, ни новых идей, — одна сухая констатация фактов: отстает бытовое обслуживание, некоторые депутаты не ходят на сессии, медленно развивается сельское хозяйство, — вот нехитрый всегдашний набор исполкомовских штампов. Единственная “свежая” мысль звучала так: “Пора, очевидно, городскому комитету партии более строго спросить с руководителей...” Я понял, что на эту должность надо подбирать более энергичного и грамотного руководителя.

Однако найти подходящего руководителя в горсовет было не просто. Заработная плата работников советских и партийных органов была значительно ниже, чем даже у рядовых хозяйственных руководителей. К примеру, первый секретарь горкома и председатель горисполкома получали всего 230 рублей в месяц. Любой прораб на стройке зарабатывал, как минимум, в два раза больше. У остальных работников горкома и горисполкома она была, естественно, еще ниже. Хозяйственники шли на партийную и советскую работу крайне неохотно. Оставался один путь — искать председателя в его близком окружении, и в первую очередь среди заместителей председателя. На фоне безвольного, инертного Дуркина его первый заместитель Н.И. Горбатенко выглядел находкой. Это позднее мы поняли, что за умением красиво и доходчиво говорить на любую тему, у него начисто отсутствовало дело. Уже тогда я чувствовал его карьеризм, неудержимое стремление к власти, но не придавал этому серьезного значения.

На первых порах я надеялся, что в новой должности он изменится и сможет взять на себя решение многих социальных проблем, тем самым освободив от них горком. Но оказалось, что, обладая навыками красноречия, он, как и предыдущий председатель, был никудышным организатором. Всю свою энергию Горбатенко направлял на проведение всевозможных заседаний и совещаний, которые он превратил в трибуну для призывов и нравоучений, как надо работать. Видимо, научился он этому, будучи секретарем горкома по идеологии и председателем комитета народного контроля го-

рода. Я не припомню сейчас ни одной сколько-нибудь серьезной городской проблемы, которую бы он решил. Но, к сожалению, я не сразу это понял. Ничего не оставалось делать, как самому расплачиваться за эту ошибку и больше брать ответственности на себя.

Житейская практика показывает: если работник не способен завоевать себе авторитет реальными делами, он непременно попытается прибегнуть к испытанному средству — популизму. По этому пути Горбатенко и пошел. Сперва он стал без всякой очереди раздавать квартиры своим знакомым и родственникам, за что был наказан по партийной линии. Но это его не остановило. Через некоторое время по его указанию председатели ряда поселковых Советов, чтобы увеличить себе заработную плату, обзавелись фиктивными документами, что состояли на должностях с более высокими ставками, откуда якобы были переведены в Советы. Естественно, что все это было решено лишь на бумаге, единым росчерком пера.

Когда об этом стало известно, вопрос был рассмотрен на бюро горкома. Присутствовали на нем и работники обкома партии. Сам я чувствовал угрызение совести, ведь это была и моя ошибка. Вот почему попросил дать оценку случившемуся всех членов бюро. Все мои коллеги были единодушны в общем мнении: объявить Горбатенко строгий выговор с занесением в учетную карточку и считать невозможным находиться в должности председателя горсовета. Были освобождены от обязанностей все председатели поселковых советов, которые сами себе незаконно повысили заработную плату. Сам Горбатенко был направлен на хозяйственную работу. Так печально закончилась моя кадровая ошибка, исправлять которую пришлось дорогой ценой.

Передо мной вновь встал вопрос: кого выдвинуть на пост председателя горисполкома? Преемника в самом горисполкоме тогда не было. После долгих раздумий и сомнений было принято решение рекомендовать на эту должность начальника Сосногорского отделения Северной железной дороги Юрия Львовича Жестарева. Он прошел большую жизненную школу: принимал участие в жизни городской партийной организации, был избран членом бюро горкома. Жестарев отличался высокой личной порядочностью, честным отношением к делу. Авторитет его среди железнодорожников был огромным и заслуженным. Правда, я знал, что Юрий Львович несколько медлителен, довольно консервативен и суховат в об-

ращении с подчиненными. Эти недостатки вытекали не столько из его личных качеств, сколько из атмосферы полувосенной отрасли, где он работал. Она, по самой своей сути, всегда была консервативной. Но от моего официального предложения стать мэром города Юрий Львович оказался не в восторге. Пришлось, как это делалось во многих случаях, прибегнуть к партийной дисциплине. В дело вступил обком. Жестарев был приглашен на бюро обкома. Разговор там был непростым. Вот что говорит об этом сам виновник событий: “На бюро я попытался объяснить, что недавно мне была предложена должность главного инженера Северной железной дороги, в связи с чем мне предстоял переезд в Ярославль. Сказал, что советскую работу не знаю и мне трудно будет перестроиться на нее. Однако мои доводы никто из членов бюро слушать не стал. А И.П. Морозов в заключении заявил, что “обком тебя никуда не отпустит. Ты нужен сегодня республике. Мы тебя растили, воспитывали, выдвигали, награждали... И если не дашь согласия стать председателем горисполкома, то мы от тебя отвернемся со всеми вытекающими из этого последствиями.” После столь “убедительных” доводов мне ничего не оставалось, как сказать в таких случаях традиционные слова: “Я коммунист, куда пошлете, туда и пойду.”

В июле 1973 года на сессии горсовета Жестарев был избран председателем горисполкома. И работал, надо сказать, довольно эффективно, с полной отдачей сил. Впоследствии он заменил меня на посту первого секретаря Ухтинского горкома и пробыл в этой должности более 13 лет, установив тем самым своеобразный “рекорд” продолжительности работы среди всех предыдущих секретарей горкома.

2. Главный штаб

Как бы я, основываясь на своем опыте партийной работы, определил место главного штаба — бюро горкома, в деятельности партийной организации города, да и в жизни города того времени? Положение его можно свести к одному слову: полновластие. Формально в круг обязанностей бюро горкома входили текущие вопросы партийной жизни, идеологической работы, контроль за выпол-

нением постановлений пленумов и конференций. Но на деле эти установки нередко нарушались. На заседаниях зачастую рассматривались хозяйственные вопросы. Происходило это в первую очередь потому, что горком и прежде всего бюро были безоговорочной силой, которая с помощью кадровой политики могла влиять практически на любого руководителя. В отличие от решений советских и хозяйственных органов его решения выполнялись. С одной стороны наличие такого авторитетного органа имело свои плюсы, но с другой и определенные недостатки, влекущие за собой потерю ответственности руководителей различного ранга за порученное дело. Многие из них, особенно в горисполкоме научились ловко использовать это полномочие, подсовывая нам решать многие хозяйственные вопросы, которые с успехом могли бы решить сами. За семь лет моей работы в горкоме на бюро было рассмотрено более двухсот вопросов, причем добрая половина из них — хозяйственные. Прежде всего это были вопросы строительства, сельского хозяйства, лесной промышленности и других отраслей.

Вошло в практику рассматривать на бюро планы строительных организаций на очередной год. Эти планы утрясались, как правило, до утверждения их в министерствах. В горкоме предварительно анализировали заявки заказчиков, степень обеспеченности объектов проектно-сметной документацией, оборудованием. Только после этого бюро рекомендовало строительным организациям включать или не включать тот или иной объект в план. Разумеется, в первую очередь нас интересовало строительство жилья и социальных объектов, а руководителей предприятий наоборот — включение в план сооружение промышленных объектов. Эти противоречия вытекали из отраслевой природы управления, когда “отраслевика” заинтересованы в увеличении выпуска продукции, территория же — в обеспечении нормальной жизнедеятельности. Особенно ярко эти противоречия проявлялись в новых, быстро развивающихся отраслях. Для Ухты — это газовая и газоперерабатывающая промышленность. Дело доходило до того, что горком был вынужден обращаться с просьбами в Министерство газовой промышленности не включать в проект плана строительства тот или иной объект. И, надо сказать, изредка это удавалось сделать.

Под постоянным контролем горкома находились вопросы сельского хозяйства. Диктовалось это тем, что снабжение населения

продуктами питания в условиях Севера во многом зависело от количества продукции, произведенной на месте, поскольку выделяемые фонды на мясо и другую продукцию далеко не полностью покрывали потребности населения. Возможности же обеспечить население картофелем, молоком, мясом, яйцами и овощами защищенного грунта у нас были. В районе имелось шесть совхозов и птицефабрика, которые находились в составе промышленных предприятий. Горком партии совместно с горисполкомом и хозяйственными организациями разработал программу дальнейшего развития сельского хозяйства, реализация которой позволяла решить задачу обеспечения населения этими продуктами. Такая подробная программа позволяла строго контролировать ход ее выполнения. Должен отметить, что подобная практика себя оправдала. Выращивание продукции на защищенном грунте нам удавалось гораздо лучше, чем большинству соседних областей.

Хорошо это или плохо, но в практике работы партийной организации тех лет было конкретное руководство экономикой, борьба за реализацию намеченных планов. Что было, то было! Например, горком ежемесячно отчитывался перед обкомом партии о реализации продукции. Порой приходилось принимать чрезвычайные меры, чтоб как-то "вытащить" отстающее предприятие. Постоянное беспокойство нам доставлял Дутовский леспромхоз, который был передан городу из соседнего района. Здесь годами не выполнялся план. Решить эту задачу, как известно, можно было двумя путями. Первый и самый простой — это добиться уменьшения плана. Второй — более сложный — мобилизовать коллектив и руководителей на использование внутренних резервов и на основе этого план все-таки выполнить. Мы решили пойти по второму пути. На бюро горкома несколько раз рассматривали вопрос об оказании конкретной помощи леспромхозу. Пришлось при этом и власть применить. За развал работы был строго наказан в партийном порядке и освобожден от обязанностей директор леспромхоза Копалин. Подобные меры воздействия приходилось применять и к другим руководителям в таких же случаях. Были сняты со своих должностей начальник Тэбукского нефтегазодобывающего управления Бровенко, директора заводов металлоконструкций и керамзитобетонных изделий Свинцов и Святун. Возникает вопрос: не слишком ли круто мы обходились с хозяйственниками? Может, кому-то такие методы пока-

жутся недозволенными. Я до сих пор уверен, что тогда мы действовали правильно. И перед тем, как решить вопрос о соответствии занимаемой должности руководителя, горком совместно со специалистами проводил тщательный анализ причин невыполнения планов. И если оказывалось, что на предприятии были возможности справиться с заданиями, но они не использовались, то в таких случаях за это нес ответственность руководитель. Этого требовал и принцип единоначалия. Можно было сколько угодно совещаться, принимать решения, а за результаты работы в конечном итоге отвечал руководитель. Само собой понятно также, что горком не снимал вины и с секретаря партийной организации, который также отвечал за состояние дел на предприятии.

Еще один хозяйственный вопрос, который постоянно фигурировал в повестке дня бюро горкома, был связан с Ухтинским индустриальным институтом. Создан он был в марте 1967 года решением Совета Министров СССР. Основные заботы по его становлению легли на плечи Ухтинского горкома, горисполкома и промышленных предприятий города. Для нормальной работы института была нужна не только хорошая материальная база, но и профессорско-преподавательские кадры. Строительство лабораторных и учебных корпусов, приобретение оборудования взяли на себя предприятия города. Институт создавался на базе общежитий треста "Ухтастрой" и лесного техникума, к которым был пристроен основной лабораторный корпус. Площадь пристроенных зданий во много раз превышала эти коммуналки. Словом, пришивали к пуговице пальто. Этого на первый период было достаточно. В дальнейшем на отдельной площадке была построена более современная база — комплекс общежитий и вспомогательных зданий. Не могу не отметить, что серьезная роль в создании базы института принадлежит В.Я. Соколову, работавшему в то время секретарем обкома, В.М. Сливкину — тогдашнему второму секретарю Ухтинского горкома КПСС, хозяйственным руководителям Ухты — В.Н. Мишакову, С.Б. Янушевскому и многим другим.

Гораздо труднее оказалось решить проблему кадров института. Из-за отсутствия своих местных, приходилось приглашать на работу в институт ученых из других городов страны. На роль ректора института был приглашен кандидат наук Григорий Ермолаевич Панов. Был он человеком чисто академического склада с крайне

слабыми организаторскими способностями. С первых шагов в коллективе института начались склоки, в горком посыпались жалобы преподавателей друг на друга. Нездоровая атмосфера дошла до того, что состояние воспитательной работы в институте было предметом обсуждения на бюро горкома. В адрес ректора и секретаря партийной организации были высказаны серьезные претензии. Но мы в горкоме понимали, что одними нотациями и критикой дело не поправить. Нужны более кардинальные меры, в частности, по улучшению жилищно-бытовых условий преподавателей. Было принято решение выделить институту несколько десятков квартир, что позволило в какой-то мере поправить положение дел с кадрами. Процесс становления института был тяжелым и долгим, но, в конечном итоге, проблемы были решены. К моменту первого выпуска инженеров нефтяной, газовой, лесной промышленности, строительства, который состоялся в 1972 году, в институте работало 3 доктора и более 70 кандидатов наук. В настоящее время Ухтинский индустриальный институт является крупнейшим ВУЗом на севере страны. В институте обучается около 5 тысяч студентов.

Чего греха таить, нередко рассмотрение перспективных хозяйственных вопросов подменялось рассмотрением частных и текущих. Делалось это, как правило, по инициативе членов бюро горкома, отвечающих за тот или иной участок работы. Такие случаи мы называли “пожарными”. Плохо идут дела со строительством энергетических объектов — на бюро выносятся вопросы “О ходе строительства Ухтинской ТЭЦ”, застопорился сплав леса — “Об оказании помощи леспромхозам в проведении лесосплавных работ”, задержалась уборка урожая — ищем способ оказания помощи совхозам района. И таких случаев десятки. “Текучка”, как ржавчина, проникала всюду. Не могло избавиться от этой застарелой болезни и бюро горкома.

Хозяйство хозяйством, а в повестках дня бюро горкома непременно были основополагающие, коренные вопросы партийной жизни — прием в партию, рассмотрение персональных дел, партийной учебы. Заседания бюро горкома проводились еженедельно. Продолжались они, как правило, целый день. Но бывали случаи рассмотрения сложных вопросов, когда заседания затягивались допоздна. На бюро горкома, кроме членов бюро, обычно присутствовали заведующие отделами, работники аппарата, ответственные за

подготовку того или иного вопроса, и приглашенные. Председательствовал на заседании бюро первый секретарь, а в его отсутствие — второй. Вопросы для рассмотрения на заседаниях бюро вносили отделы горкома. Все заседания бюро начинались с утверждения кадров и приема в партию новых членов. Количество принимаемых колебалось от 50 до 70 человек за одно заседание. Хотя эта процедура и утомляла членов бюро, но мы стремились не превращать ее в формальный акт. Члены бюро активно участвовали в этом процессе, задавая те или иные вопросы вступающему в партию. Эти вопросы, как правило, относились к программе и уставу партии. Но были и вопросы, связанные с общественной деятельностью. Помню один забавный случай, когда учительница, вступающая в партию, не ответила на мой вопрос. Я ее спросил, какую она ведет общественную работу в школе? Отвечает: веду атеистическую пропаганду среди учащихся. А какие вы знаете религиозные праздники? Пасху, крещение, троицу и др. А когда празднуется праздник Покрова? Этого праздника, отвечает, я не знаю. Пришлось объяснить ей, что он празднуется ежегодно в один и тот же день — 14 октября. Впрочем, об этом я и сам знал только потому, что он являлся престольным праздником в селе, в котором я родился. Ну а в партию она, конечно, была принята.

Однако случаи отказа в приеме в партию хотя и редко, но были. Происходило это или из-за слабого знания Устава партии или по причине неясностей в анкетных данных. Были случаи, когда вступающим скрывались факты пребывания в оккупации или судимость. В подобных случаях материалы направлялись для дополнительной проверки. Если же на все вопросы давались четкие ответы, и проверкой ничего не подтверждалось, то претендент считался принятым в партию. Как правило, члены бюро по этому поводу не голосовали. Я спрашивал, есть ли возражения? Если не было — значит все в порядке. Партийный билет принятому в партию вручался первым секретарем в торжественной обстановке.

Много времени отнимало рассмотрение персональных дел. Оно также требовало серьезного внимания всех членов бюро и, особенно, первого секретаря, который, по традиции, подводил итоги рассмотрения и вносил предложение о мере наказания. Процедура рассмотрения та же, что и при приеме в партию. Персональное дело на заседании рассматривалось в присутствии коммуниста. Однако

по письменному заявлению оно могло быть рассмотрено и без его участия. И, надо сказать, что такие случаи были. Однажды под флагом укрепления партийной дисциплины мы попытались разобраться с теми коммунистами, которые имели партийные взыскания. А таких в городской партийной организации насчитывалось 380 человек. Хотя процент их был невелик, все же их число говорило о том, что некоторые коммунисты вели себя недостойно. Беспокоил нас и тот факт, что среди наказанных — большое число руководящих работников. Только в 1971 году за нарушение государственной и партийной дисциплины было наказано 20 руководителей-коммунистов: за срыв производственных планов, несоблюдение правил противопожарной безопасности и другие производственные нарушения. Подобные наказания как бы подводили итог деятельности того или иного работника на посту руководителя.

Однако большинство партийных взысканий было наложено на коммунистов за пьянство, недостойное поведение в быту, прогулы и другие антиобщественные явления. На мою горкомовскую пору пришлось еще одно поветрие, затронувшее, пожалуй, всю партию, — это злоупотребление служебным положением, аморальное поведение руководящих работников. Случаев этих и у нас было немало. Приходилось таких наказывать, освобождать от работы и даже исключать из партии. Несколько руководителей, в том числе начальника комбината “Ухталес” Козлова Л.А. пришлось наказать за незаконное строительство личного гаража, начальника Ухтинского авиаотряда Ильчука Л.В. — за финансовые нарушения, связанные с организацией отдыха на побережье Черного моря. За приписки был исключен из партии начальник строительного управления Кравецкий А.В. При анализе мы столкнулись и с другой проблемой — либерализмом, круговой порукой в ряде партийных организаций. В Ухтинском территориально-геологическом управлении коммунисту старшему инженеру одного из отделов Скакову в 1965 году было объявлено партийное взыскание за утерю в пьяном виде партийного билета, в 1970 году — за дебош еще один выговор. В 1972 году он явился на работу в нетрезвом состоянии. Его персональное дело рассматривалось на партийном собрании, где он решил “пролить слезу” и партийное собрание опять ему поверило, объявив ему строгий выговор. В таких случаях вмешивался горком

партии. Мы исключили Скакова из партии и указали партийной организации на недопустимость такой снисходительности.

Вместе с тем при решении персональных дел, связанных с исключением из партии, мы старались быть осторожными. Ведь эта крайняя мера для многих означала, как я неоднократно подчеркивал, конец деловой, хозяйственной карьеры. И уж наверняка человек навсегда выпадал из номенклатуры. Наиболее яркий тому пример — исключение из рядов КПСС начальника “Главкомгазнефтьестрой” Радченко В.Г. Исключен он был из партии Комитетом партийного контроля при ЦК КПСС за злоупотребление служебным положением, нарушение финансовой дисциплины. Для Ухты это была не только большая кадровая потеря, но и тяжелый удар по моральному авторитету горкома. Я знал Радченко длительное время по совместной работе в Воркуте. Мы часто встречались с ним в обкоме партии в бытность мою заведующим отделом строительства. Именно наш отдел рекомендовал его в свое время на должность начальника комбината “Печоршахтострой”. Знал я его и как энергичного, трудолюбивого, грамотного специалиста. Комбинат постоянно находился в числе передовых строительных организаций республики. Знал я его и с другой стороны — была у него некоторая, я бы сказал, авантюристичность, любовь к “показухе”, высокомерие. Но на эти недостатки в то время как-то не обращали внимания. Считалось, что если дела идут хорошо, то хорош и руководитель. И когда в Ухте создавался “Главкомгазнефтьестрой”, то одной из кандидатур на должность начальника был В.Г. Радченко. Я присутствовал на секретариате обкома, где обсуждался этот вопрос и где было принято решение назначить Радченко начальником главка. Основной же претендент — молодой управляющий трестом “Ухтастрой” С.Б. Янушевский был назначен главным инженером главка.

Главк был создан в 1969 году. С самого начала В.Г. Радченко активно включился в работу, часто бывал на стройках Вуктыла, нефтяных промыслах. Для него, горного инженера по строительству шахт, надо было многое начинать с нуля, постигать особенности строительства объектов нефтяной и газовой промышленности. И должен сказать, что это ему очень скоро удалось. Главк начал набирать силу, решать крупные задачи. Немалая заслуга Радченко и в том, что гигантская газовая кладовая Вуктыла была

освоена досрочно. Быстрыми темпами стал застраиваться город Ухта, здесь была создана современная база стройиндустрии. Многое было сделано при его участии. Однако свои личные недостатки он преодолеть так и не сумел. Давали себя знать и на высоком посту высокомерие, желание преподнести все в розовом цвете, чиновничество. Начал входить в практику ритуал встреч и проводов руководящих работников министерств, приезжающих из Москвы. Для них готовились специальные гостиницы, организовывались обильные обеды и ужины, преподносились подарки. Все, конечно, за счет государства. Я и другие работники горкома пытались как-то остановить Радченко. Обо всем этом я неоднократно беседовал с Виктором Григорьевичем, но, к сожалению, это на него не влияло. Встречи и проводы продолжались.

Взрыв произошел после того, когда в комитет партийного контроля при ЦК КПСС и горком партии поступила жалоба на неправильные действия В.Г. Радченко. Я в это время был в отпуске. Знакомился с ней Б.В. Мудраков, бывший в то время вторым секретарем горкома. К сожалению, тогда ей не был дан ход, проверка не проводилась. Только после приезда в Ухту инспектора КПК при ЦК КПСС Севастьянова и председателя партийной комиссии обкома Медведева дело закрутилось. Были заслушаны десятки работников главка, сам Радченко. Факты, приведенные в жалобе, в основном подтвердились и дело было рассмотрено на заседании Комитета партийного контроля при ЦК КПСС. Заседание вел И.С. Густов — первый заместитель председателя. Радченко был исключен из членов КПСС, что повлекло за собой и освобождение его от должности начальника главка.

Понятно, что горком и я лично, как первый секретарь, не могли не нести ответственности за случившееся. Вся эта история серьезно взбудоражила общественность города, посыпались жалобы, вопросы в обком и горком партии. В связи с этим мне надо было высказаться перед партийным активом города и дать оценку этому случаю. Вот что тогда я сказал на собрании партийного актива: «Нельзя сегодня утверждать, что бюро горкома КПСС и я лично, как первый секретарь, не знали о злоупотреблениях Радченко. С ним неоднократно проводились беседы на эту тему. Оказалось, что этого было явно недостаточно. Критика в наш адрес является правильной и справедливой. Проверкой КПК при ЦК КПСС было ус-

тановлено, что Радченко нарушал принципы подбора и расстановки кадров, и допускал другие злоупотребления, которые привели к тому, что он был исключен из членов партии. Бюро горкома и я лично, как первый секретарь, также несли ответственность за создавшееся положение. Бюро обкома наказало меня за слабый контроль, объявив мне выговор. Считаю, что наказание вынесено правильно. Бюро горкома и я лично сделаем из этого определенные выводы и постараемся в будущем не допускать подобных явлений”.

Дело, естественно, этим не кончилось. Ведь виновным в различных нарушениях был не только Радченко. Бюро горкома по итогам проверки в свою очередь строго наказало заместителя начальника главка И.В. Кондратьева, а главный бухгалтер Г.А. Конвизсар был освобожден от занимаемой должности. Случай с Радченко стал серьезным уроком не только для горкома, но и для многих хозяйственных организаций, поскольку подобные явления имели место и в ряде других организаций. После исключения из партии Радченко был направлен в Воркуту, где длительное время работал начальником комплекса по строительству крупнейшей в Печорском угольном бассейне шахты “Воргашорская”. В дальнейшем по просьбе обкома Комитет партийного контроля при ЦК КПСС восстановил Радченко в партии, объявив ему строгий выговор с занесением в учетную карточку. Справедливости ради следует сказать, что добился этого решения первый секретарь обкома И.П. Морозов.

Новым начальником главка стал Владимир Владимирович Андреев. Это была фигура гораздо менее колоритная, как с точки зрения знаний строительного производства, так и по методам управления таким крупным и сложным комплексом, каковым стал в то время “Главкомгазнефестрой”. Андреев работал ранее в строительных организациях Инты, где объемы строительства были в десятки раз меньше, чем в главке. Опыта строительства крупных промышленных объектов у него не было. Его нерешительность, неумение работать с людьми привели к тому, что стала теряться управляемость предприятием. Дисциплина упала до такой степени, что на решения руководства многие руководители перестали обращать внимание, действуя зачастую по своему усмотрению и придерживаясь только своих интересов. Вскоре, как и следовало ожидать, он был освобожден от обязанностей начальника главка.

Бюро горкома держало под контролем деятельность не только хозяйственных организаций, но и советских органов, средств массовой информации, а также правоохранительных служб. Горисполком все повестки дня сессий обязан был согласовывать с горкомом, на бюро ежеквартально утверждались планы работ городской газеты, радио и телевидения. На бюро горкома отчитывались о своей работе Ухтинский городской отдел внутренних дел, линейный отдел железнодорожной милиции, городской народный суд. Лишь одна организация — КГБ была неподотчетна членам горкома. Действия этой службы были секретными. В соответствии с указаниями обкома партии информацию об их работе мог получать только первый секретарь горкома. Он один имел право присутствовать на партийных собраниях комитета. О заслушивании этого органа в горкоме официально не могло быть и речи. Получалось, что для них существовал как бы второй Устав партии, по которому “комитетчики” строили свою работу. По правде сказать, я не старался особо глубоко вникать в методы работы этой сугубо секретной организации. Знал только самые общие принципы их службы по защите безопасности страны. В то время в городе не было каких-либо антисоветских противоправных действий со стороны отдельных личностей. Но несмотря на это “комитетчики” находили себе работу. Замечалось даже малейшее отклонение в поведении какого-нибудь гражданина при выезде за рубеж.

Примечательно выступление на одном из пленумов горкома начальника отдела комитета безопасности по Ухте Н.Н. Кудрявцева. Он долго говорил об идеологических диверсиях Запада против СССР. Они виделись ему во всем. Кудрявцев сообщил активу, что в арсенале средств подрывной деятельности империализма находится печать, радио, кино, телевидение, культурные связи, туризм и другие каналы. И буржуазной пропаганде в ряде случаев удается оказывать нежелательное влияние на политически неустойчивых или заблуждающихся лиц. Был приведен и ряд примеров. Один работник строительного управления города постоянно слушает радиопередачи Запада. Оказавшись под их влиянием, он стал клеветать на наш строй, преклоняться перед западным образом жизни. Преподаватель горно-нефтяного техникума, еврей по национальности, черпал клеветнические измышления из передач “Голос Израиля” и также находился под влиянием израильской пропаганды. Некото-

рые старшеклассники ряда школ Ухты увлекаются записью на магнитофон модных западных танцев, песен. Кудрявцев сказал, что всем им КГБ “помог” разобраться в своих заблуждениях. Каким образом это делалось, он, конечно, не пояснил. Но больше всего я был удивлен слежкой КГБ за ответственными работниками города. Ко мне систематически приходил руководитель отдела КГБ по Ухте для доклада об итогах этой слежки. Оказалось, что в городе есть осведомители, которые следят за всеми действиями своего подопечного, все записывают и сообщают сотруднику КГБ. Однако каких-либо компрометирующих фактов на руководителей города КГБ назвать не мог, но вся эта возня оставляла неприятный осадок.

Но это была только одна часть работы бюро горкома. Другая, я бы сказал основная, связана с подбором и расстановкой кадров всех уровней. Эта сфера была монополией партийных органов. Без согласия партийной организации не назначался на должность практически ни один более или менее крупный руководитель. Он занимал свое место в номенклатурном списке. Номенклатура в обычном понимании представляла собой перечень должностей, которые не могли быть замещены без согласия партийного органа. Такая номенклатура была в ЦК КПСС, в обкомах, горкомах, райкомах партии и некоторых крупных партийных организациях. И чем выше должность, тем выше и партийный орган, который утверждал на нее конкретного работника.

Процедура утверждения в должности хозяйственного работника, входящего в номенклатуру, проходила довольно сложно. Руководитель предприятия совместно с секретарем партийной организации письменно вносят в горком партии представление о его назначении на ту или иную должность, в котором дается оценка деятельности, а также морального облика по предыдущей работе. До внесения в горком кандидатура должна быть обязательно обсуждена либо на бюро партийной организации, либо на партийном собрании. После этого работник приглашался на беседу в горком сперва в соответствующий отдел, а затем — к секретарю горкома, курирующему эту отрасль. Некоторых работников, представляемых к утверждению на роль первых лиц, приглашал на беседу первый секретарь горкома. Только после проведения всех этих формальностей отдел горкома вносил на рассмотрение бюро горкома проект постановления об утверждении работника в должности. Решение

бюро горкома давало право вышестоящему хозяйственному руководителю издать приказ о его назначении. До утверждения в горкоме он мог лишь исполнять обязанности. Должен отметить, что горком строго следил за этим порядком и нарушений здесь почти что не было. Правда, были нередки случаи, когда на некоторые должности горком сам направлял работника из другой организации. Делалось это, как правило, с согласия обеих сторон в порядке укрепления кадров. В основном, это касалось партийных кадров. За короткое время из аппарата горкома были направлены на работу в горисполком заместителями председателя заведующие отделами горкома И.С. Шехонин и А.И. Зерюнов, несколько инструкторов горкома были направлены в хозяйственные организации.

Не могу не отметить, что успех организаторской деятельности партийных органов зависел от умения находить, подбирать и выдвигать на различные участки хозяйственного и культурного строительства, в массовые организации политически зрелых работников, с жилкой организатора и хорошо знающих порученное им дело. Многие предприятия и учреждения города возглавляли именно такие люди. Среди них начальник строительного управления Василий Григорьевич Данилов, директор совхоза Василий Иосифович Посудневский, заведующий горздравотделом Николай Александрович Стаценко, заместитель председателя горисполкома Леонид Николаевич Семяшкин, председатель Сосногорского горисполкома Мария Павловна Трифонова. Всех не перечислить. Но от прошлого нам достались не только достойные руководители и хорошие организаторы производства, но и руководители безынициативные, не умеющие работать с людьми. Главной причиной этого явления был низкий уровень образования. Достаточно сказать, что на начало 1967 года на промышленных предприятиях города почти половину инженерно-технических служб занимали так называемые "практики", имеющие, как правило, неполное среднее образование.

Показательная в этом отношении была обстановка с кадрами в объединении "Стройматериалы", возглавлял которое Н.С. Окунев. Имел он, правда, инженерное образование, но организовать производство оказалось ему явно не под силу. Предприятие не развивалось, вместо увеличения выпуска продукции, шло его снижение. Вспоминается характерный случай. Строителям не хватало кирпича. Для увеличения его выпуска была предусмотрена реконст-

рукция одного из Ухтинских кирпичных заводов. Ввод его в эксплуатацию позволил бы снять проблему. Учитывая особую важность вопроса, горком решил проверить, как идут дела на стройке. Оказалось, что строителям делать нечего, нет документации, не хватает технологического оборудования. Зато есть десятки всевозможных протоколов совещаний руководства объединения “Стройматериалы” и проектного института по этим вопросам. Их руководители, Окунев и Коновалов, завалили друг друга и горком партии потоком писем, в которых каждый оправдывал свою бездеятельность. Горком остро отреагировал на эту ситуацию, наказав и того и другого. И только после этого дело сдвинулось с места. А причиной всему была неудовлетворительная работа руководства объединения и партийной организации по подбору кадров. Из десяти инженерных должностей только одну здесь занимал инженер, остальные были практиками с семиклассным образованием. Причем занимали они не рядовые, а ответственные посты: возглавляли отделы, службы, подразделения. Текучесть же кадров превышала всякие разумные пределы: за два года было принято на работу 1154 человека, а уволено 1330 человек.

Подобное положение было не только в этом объединении, но и в ряде других организаций. Естественно, что горком не мог проходить мимо таких фактов. Я хорошо понимал, что, не меняя кадровую политику прошлого на новую, требующую выдвигать молодые кадры, нельзя надеяться на какой-то успех. Понятно также, что нельзя было все это делать огульно с помощью аврала. Тем не менее мы вынуждены были принять решение эту работу ускорить. Но и тогда на кадровую “поправку” ушло три года. И на очередной партийной конференции эти вопросы так остро уже не ставились. Число работников номенклатуры горкома с высшим и незаконченным высшим образованием за это время увеличилось на одну треть и составило почти 60 процентов. Практиков на руководящих должностях оставались единицы.

Работа с кадрами в горкоме не ограничивалась, естественно, только “номенклатурой” хозяйственников. Нужно было подбирать и партийных работников для работы в аппарате горкома, а также будущих секретарей парторганизаций. Для горкома это было важнейшей задачей, поскольку от того, кто будет избран секретарем, в решающей степени зависит ее боевитость. Как правило, это были

достойные, авторитетные работники. Но не обходилось, конечно, и без промахов. Помню случай, когда по нашей рекомендации в партийной организации одного леспромхоза был избран секретарем партбюро пьяница, которого самим же и пришлось освобождать от этой должности.

А между тем, секретари партийных организаций оказывали серьезное влияние на работу предприятий. По уставу партии они имели право контроля за хозяйственной деятельностью. Без их согласия не могли решаться многие существенные вопросы. Еще одним участником процесса управления, наряду с директором и секретарем, был руководитель профсоюзной организации. От четкого взаимодействия этого “треугольника” зависело очень многое. При слаженной работе многие проблемы предприятия решались успешно и, наоборот, когда все трое работали по принципу “лебедь, рак и щука”, тогда возникали постоянные конфликты. В эти споры приходилось вмешиваться горкому партии и наводить, что называется, “порядок”. Когда дело доходило до серьезных противоречий и было видно, что толку не будет, спор приходилось решать “хирургическим” методом. В таких случаях менялся кто-то один из этой “тройки”. Но у нас были случаи, когда заменялись двое, а то и все трое. Но это, пожалуй, исключение.

В повседневной работе горком старался не допускать, чтобы партийная организация подменяла хозяйственных руководителей, а действовала, по возможности, сугубо партийными методами. С этой целью мы провели анализ вопросов, рассматриваемых на партийных собраниях, и обратили внимание, что многие из них носят чисто хозяйственный характер: об итогах выполнения плана, о подготовке к зиме, о материально-техническом снабжении, о строительстве и т.п. Такие решения зачастую мало чем отличались от приказов директора предприятия. Порой техническая сторона дела в постановлениях отражалась так, что ей могли бы позавидовать и специалисты министерства. В принципе это говорило о глубоком знании производства. Но эти вопросы мог бы решить и руководитель предприятия без нашей помощи. Зато бледными выглядели пункты постановления, где речь шла о роли коммунистов. Мы вынуждены были напоминать партийным секретарям, что партийные организации не должны допускать подмены и мелочной опеки хозяйственных органов. Однако найти разумную пропорцию, грань

между этими методами многим секретарям было довольно сложно. И примеров, подтверждающих это, было немало.

Вот как, например, реагировала партийная организация Ухтинского леспромхоза на конкретное событие в хозяйстве, когда появилось “узкое” место на отгрузке леса. Там просто не хватало вагонов. Что в этом случае делает секретарь парторганизации? Не разобравшись в причинах, едет в горком с жалобой на руководство железной дороги: предприятию не выделяют достаточное количество вагонов. Работники горкома звонят начальнику отделения дороги и обязывают его их выделить. Казалось бы, вопрос решен. Но через некоторое время ситуация повторяется, и наши работники вынуждены проверить, в чем дело. Виновной в отсутствии вагонов оказалась не только железная дорога, но и сам леспромхоз. Погрузка леса в вагоны ведется в одну смену, труд рабочих организован плохо. Вместо нескольких часов, вагоны под погрузкой стоят сутками. Понятно, что наладить и четко организовать работу по погрузке леса в вагоны оказалось куда труднее, чем сходить в горком и выпросить вагоны.

Незнание и неумение многих секретарей работать по партийному вынуждало аппарат горкома вмешиваться в хозяйственную деятельность. Нас буквально заполонил поток писем и телеграмм с просьбами протолкнуть заказ, заполучить фондируемые материалы, выделить вагоны, помочь в строительстве того или иного объекта и решить многие другие хозяйственные вопросы. Промышленно-транспортный отдел горкома превращался в “толкача” по “горячим” вопросам. Подобная ситуация не могла, конечно, не беспокоить бюро горкома партии и меня, как первого секретаря. Втягиваясь в решение “текущих” хозяйственных вопросов, горком и его аппарат упускали из своего поля зрения перспективу развития экономики целого района.

Выход в этих условиях мы видели в организации систематической учебы партийного актива. При горкоме и партийных организациях имелаась разветвленная сеть самых разнообразных форм обучения: работало более 300 школ, кружков, теоретических и проблемных семинаров. При этом в горкоме следили за тем, чтобы в работе было меньше формализма и чтобы она достигала своей цели. Но это часто были лишь наши пожелания. В действительности многие семинары проходили формально, и слушатели приходили сюда

не по убеждению, а для выполнения уставных требований. Не открою ни для кого секрета, если скажу, что уровень любого руководителя мало зависел от количества прослушанных лекций и докладов. Главным учителем каждого руководителя, в том числе и партийного, была сама жизнь.

Не могу не отметить один момент, негативно повлиявший на качественный состав многих партийных организаций. Я имею в виду искусственное регулирование рядов партии по профессиональному принципу. Приоритет отдавался рабочим, они должны были составлять не менее 70 процентов от общего числа вновь принятых в партию. В связи с этим горком установил первичным партиорганизациям своеобразный "лимит" для служащих. Была установлена очередность рассмотрения дел по приему в горкоме. А чтобы партийные организации не смогли нарушить эту очередность, мы не выдавали им бланки для заполнения приемных дел. Подобные меры приводили к тому, что принятые в партию в первичной партиорганизации лица этой категории месяцами ждали очереди, когда их пригласят на бюро горкома для рассмотрения дела о вступлении. Не буду комментировать такую ситуацию, но вынужден все-таки отметить, что такое принудительное регулирование рядов партии не способствовало повышению боеспособности местных партийных организаций. И в конкретных организациях, и в целом по партии. Вот как пишет об этом в своей книге "Крушение и надежды" бывший первый заместитель заведующего организационным отделом ЦК КПСС Е.З. Разумов: "Нетребовательность при приеме особенно проявлялась в отношении категорий и профессий, среди которых желательно было увеличить партийную прослойку. Нередко рабочих буквально зазывали в партию, не заботясь о том, насколько человек подходит и готов к этому. Нетребовательность при приеме усугублялась серьезными изъянами в постановке воспитательной работы, утвердившимся здесь формализмом".

Немалую головную боль доставляла нам процедура подбора делегатов на очередные партийные съезды или кандидатов в депутаты Верховного Совета СССР и РСФСР. Разнарядки на эти кандидатуры приходили из обкома. Причем каждая из них должна была соответствовать определенным обкомом параметрам. На один из съездов КПСС, например, нам было рекомендовано избрать делегатом женщину с партийным стажем не менее 3-х лет, в возрасте 30

лет, рабочую, занятую в нефтяной или газовой промышленности. Да еще желательно, чтобы она являлась членом какого-либо партийного органа. Делегатом на съезд избиралась, таким образом, не передовик производства, активный общественник, а человек, имеющий сходные анкетные данные с теми, что были установлены обкомом.

Заведующий орготделом и сектор партучета анализировали все учетные карточки коммунистов, стоящих на данный период на партийном учете. Вначале исключались из списка все коммунисты мужского пола, затем коммунисты — женщины со стажем менее трех лет, затем руководящие работники. Далее шли работающие в других отраслях, кроме нефтяной и газовой, затем в возрасте более 30 лет и т.д. Думаю, что подобным образом избирали делегатов на партийный съезд не только одни мы. Существующая партийная система не позволяла выходить за определенные ею рамки. Если бы дали право городской партийной организации самой решать вопрос о кандидатуре делегата на съезд, то думаю, избран бы был действительно достойный коммунист. Но, к сожалению, подобные вопросы решались наверху, нам же отводилась роль исполнителей принятых решений.

Такая же разрядка приходила из обкома и на кандидатов в депутаты Верховного Совета. И почему-то на каждый новый созыв было рекомендовано подобрать кандидатом в депутаты женщину. Таким образом, в разные годы депутатами Верховного Совета СССР и РСФСР от Ухты были избраны Кириллова, Лакеева и Пантеева. Кириллова и Лакеева, будучи депутатами высшего органа государственной власти страны, не внесли заметного вклада ни в экономику, ни в культуру города и района. Исключение составила Т.Н. Пантеева. Она избиралась депутатом Верховного Совета РСФСР, будучи оператором нефтеперерабатывающего завода. Ее настойчивость в овладении знаниями, трудолюбие позволили подняться до уровня секретаря партийной организации завода, Пантеева была избрана членом бюро горкома, а затем была избрана депутатом Верховного Совета РСФСР на второй срок.

Разнообразие и большое количество вопросов, рассматриваемых на заседаниях бюро горкома, требовали четкого планирования этой работы. Такой план работы должен был давать возможность видеть не только текущие проблемы, но и перспективу. До

моего прихода в горком подобного плана работы не было. На бюро горкома утверждался перечень вопросов для рассмотрения только на очередной квартал и это, конечно, способствовало включению в повестку дня, как говорится, "вермишели". А мне, начинающему по сути партработнику, не хотелось идти в "хвосте" событий, заниматься "текучкой". Нужно было искать какие-то новые подходы. С этой целью было проведено немало совещаний и бесед с работниками аппарата горкома, с секретарями партийных комитетов. И, в конечном итоге, мы пришли к выводу, что в горкоме и в крупных партийных организациях надо внедрить перспективное планирование работы. Однако подобного опыта ни в городской партийной организации, ни в областной в ту пору не было. Наиболее эффективно этот метод по данным печати применялся в Ленинградском горкоме партии.

Послали туда активных работников партийных организаций во главе с секретарем горкома Л.Н. Новоселовой для изучения опыта работы ленинградцев. Оказалось, что у них действительно сделано в этом направлении немало. За основу мы взяли их перспективный план, который состоял из пяти разделов: работа с кадрами, организационно-партийная, идеологическая работа, контроль за хозяйственной деятельностью предприятий и партийное руководство общественными организациями. Свой план мы разработали довольно подробно, и он позволял решать многие сложные проблемы. Каждый работник горкома обрел возможность видеть перспективу, заглянуть в свое завтра. План позволял решить и другие проблемы. В частности, повышалась ответственность не только самих партийных работников, но и всех других руководителей за порученный участок работы. Это способствовало тому, что в аппарат горкома потянулись специалисты различных отраслей, знающие не только партийную работу, но и экономику. Количество вопросов, естественно, было сокращено до минимума. Предусматривалось, что основные усилия аппарата горкома должны быть направлены не на подготовку очередных постановлений, а на контроль и организацию выполнения принятых решений.

Должен отметить, что разработанные и внедренные в практику работы горкома перспективное планирование и система контроля положительно сказались на ходе дел во многих партийных организациях. Опыт работы горкома по внедрению системы пер-

спективного планирования и организации контроля за ходом выполнения партийных решений был мной обобщен в брошюре “За каждым решением — дело”, вышедшей в Коми книжном издательстве в 1970 году. Многие секретари горкомов и райкомов партии говорили мне потом, что наша практика в какой-то степени пошла им на пользу. И этому можно верить. Ведь других серьезных обобщений опыта работы партийных органов, раскрывающих ее стиль и методы, в то время было немного.

Не могу не сказать и о сложностях, с которыми мы столкнулись при внедрении перспективного планирования. Главная состояла в том, что многие работники аппарата горкома, да и некоторые члены бюро привыкли к тому, что раньше на пленумах и бюро нередко принимались решения без конкретных сроков, в основном с “лозунговыми” формулировками вроде “усилить”, “направить”, “повысить”, “потребовать”, то есть так, что они не поддавались контролю. Сломать эту железно устоявшуюся традицию оказалось не так то просто. Пришлось приложить немало усилий, чтоб убедить членов бюро горкома пойти по пути перспективного планирования.

3. Пленумы горкома и конференции

Что они из себя представляют и какова их роль в жизни городской партийной организации? Пленум — это собрание в полном составе членов городского комитета партии, избранного на конференции городской партийной организации. В состав горкома входят члены, кандидаты в члены горкома, а также ревизионная комиссия. В соответствии с Уставом партии пленумы горкома проводятся не реже одного раза в квартал. Председательствует на пленуме первый секретарь горкома, в его отсутствие — второй секретарь. В традициях были президиумы, куда избирались члены бюро горкома. Если на пленуме присутствуют работники обкома и других республиканских органов, то и они приглашались в президиум.

Партийная конференция является высшим органом городской партийной организации. Созывается она по решению обкома партии один раз в 2 — 3 года. Конференция заслушивает отчеты

горкома и ревизионной комиссии, избирает членов и кандидатов в члены горкома, ревизионную комиссию и делегатов на областную партийную конференцию. Роль пленумов в жизни городской партийной организации довольно высока, поскольку на них рассматривались наиболее важные вопросы организационно-партийной, идеологической работы и хозяйственной жизни, принимались решения по изменению персонального состава бюро горкома. Повестки дня пленумов предварительно формировались на заседаниях бюро горкома и связаны они были, как правило, с решением имеющихся проблем в различных сферах жизни парторганизаций.

Проблемы в области организационно-партийной работы сводились к борьбе за чистоту партийных рядов и повышение роли партийных организаций в жизни каждого коллектива. Пропагандистская работа была направлена на разъяснение и внедрение в жизнь научной марксистско-ленинской идеологии, которая в условиях социализма играла господствующую роль и выступала одним из факторов сплочения всего общества вокруг рабочего класса и его партии в интересах укрепления и дальнейшего развития социализма. Среди хозяйственных вопросов наиболее острыми были проблемы создания нормальных условий жизнеобеспечения населения, освоения новых месторождений газа и нефти и в первую очередь Вуктыла, ритмичной и эффективной работы промышленных предприятий, формирования коллективов за счет постоянных квалифицированных кадров.

Главным стержневым направлением в работе пленумов, естественно, была партийная тематика. Здесь и вопросы повышения роли первичных партийных организаций, руководства общественными организациями, соцсоревнованием, работа с кадрами. Существовала практика заслушивания отчетов руководителей различных рангов о ходе выполнения того или иного решения. Правда, постановления в этих случаях обычно сводились к тому, что информация докладчика просто принималась к сведению. В практике работы пленумов не было случая, что за невыполнение решения кто-то был наказан. Если дело доходило до этого, то вопрос об ответственности рассматривался на заседании бюро горкома.

Все пленумы хоть и были как бы похожи друг на друга, каждый имел свою "окраску" и занимал свое место в жизни городской партийной организации. На некоторых из них, наиболее важ-

ных, хотел бы остановиться подробнее. Один из пленумов был связан с отчетом Ухтинского горкома о своей работе на бюро обкома. Такой отчет всегда становился важным событием в жизни любой партийной организации. Не была исключением из правил и Ухтинская парторганизация. Я знал, что обком партии, наряду с рассмотрением на своих заседаниях отдельных вопросов партийной и хозяйственной жизни в том или ином городе и районе, практиковал отчеты горкомов и райкомов партии в целом. Решения по итогам отчета не только давали направление дальнейшей деятельности горкома или райкома, но и становились ориентиром для других партийных организаций. На подобные заседания приглашались, как правило, первые секретари партийных комитетов, которые должны были сделать выводы из критики, звучащей из уст членов бюро обкома. Мне и самому приходилось раньше бывать на таких заседаниях. Но одно дело слушать, когда отчитывается твой коллега, совсем другое, когда отчитываешься сам.

За все время существования Ухтинского горкома подобного отчета на бюро обкома не было ни разу. А когда возник вопрос об отчете, то готовиться к нему пришлось очень тщательно. При этом нужно было учитывать, что наша работа проходила в несколько иной обстановке, чем в других городах и районах. Это прежде всего касалось руководства народным хозяйством. Высокие темпы освоения природных ресурсов в районе требовали особого, нестандартного подхода к решению многих проблем. Чего только не потребовало от нас освоение одного Вуктыла! Планы по добыче газа в то время устанавливались, исходя из потребностей народного хозяйства, зачастую без учета реальных возможностей их выполнения. Это приводило к тому, что, несмотря на огромный прирост добычи газа, государственный план не выполнялся. А о работе горкома партии судили именно по итогам выполнения плана. Ко времени нашего отчета сложилась такая ситуация, что план по добыче газа на Вуктыле за последние три года ни разу не выполнялся. Конечно, я понимал, что этот вопрос будет звучать на заседании особенно остро. Нам, наверняка, будет указано на низкую эффективность работы газовой промышленности. Ждали мы критики в адрес горкома и по другим вопросам. Успокаивало только то, что в целом Ухтинская парторганизация не была в числе отстающих. В выступлениях сек-

ретарей обкома наша работа нередко отмечалась с положительной стороны, в том числе и по руководству народным хозяйством.

Подготовка к подобного рода отчету на бюро обкома проводилась по давно установленному правилу: в горком приезжала группа ответственных работников из аппарата обкома во главе с заведующим орготделом или его заместителем для анализа положения дел по всем направлениям его деятельности и выработки предложений, которые ложились затем в проект постановления. На этот раз в Ухту для подготовки вопроса приехал заведующий отделом оргпартрabоты Александр Алексеевич Меледин и его заместитель Клавдия Филимоновна Афанасьева. В составе проверяющих было более десятка работников других отделов обкома, каждый из которых должен был изучить работу горкома по своему направлению. Проверка проходила целый месяц. В итоге формировалось мнение в целом о работе горкома и партийных организаций. Итоги проверки обсуждались вначале на совещании у первого секретаря горкома и только после этого выносились на рассмотрение бюро обкома. В своих выступлениях работники обкома в меру хвалили нас, но в основном критиковали.

Из всех выступлений наиболее ярким было выступление заведующего отделом нефтяной и газовой промышленности обкома Г.А. Микишева. А сводилось оно к тому, что горком не обратил внимания руководителей предприятий на вопрос об эффективном использовании газового конденсата, не добился своевременного ввода в эксплуатацию каталитического риформинга на Ухтинском нефтеперерабатывающем заводе, ослабил контроль за ходом бурения сверхглубоких скважин на Вуктыле и т.п. Понятно, что эти упущения имели место. Однако заниматься напрямую этими проблемами горком не мог, но и снимать с себя вину мы были не вправе: ответственность лежала и на нас.

Особо хочу подчеркнуть, что практика подмены хозяйственных органов обкомом к тому времени стала явлением привычным. А происходило это оттого, что в партийных органах стали довольно быстро создаваться отраслевые отделы, которые как бы “радели” только за свою отрасль. К руководству этими отделами привлекались, как правило, хозяйственные руководители, не имеющие понятия о партийной работе. Поэтому каждый приезд в город работника отраслевого отдела был связан с рассмотрением проблем этой от-

расли. И понятно, что с позиции “отраслевика” казалось, что горком партии мало уделяет внимания именно этой отрасли. Ни один из них не хотел, да и не мог рассматривать вопрос в комплексе всех проблем. Сделать это сумеет, как мы надеялись, бюро обкома.

С отчетом на бюро обкома выступал я. В небольшом 15-минутном докладе остановился на проделанной горкомом работе в партийно-политической области, по руководству народным хозяйством, показал, как это сказывалось на результатах. Добавить к тем недостаткам, которые были вскрыты проверяющими, мне было нечего, я просто с ними согласился. Не было секретом, что секретари обкома по промышленности А.А. Попов и В.Я. Соколов будут резко критиковать горком за невыполнение некоторыми предприятиями, и в первую очередь, газовиками, государственных планов. Так это в действительности и произошло. Критики было немало. Итоги обсуждения по традиции подводил первый секретарь обкома. В моем дневнике сохранилась запись выступления И.П. Морозова: “Бюро Ухтинского горкома и тов. Кочурин конкретно занимаются хозяйственной деятельностью, обеспечивают более или менее ритмичную работу предприятий. Ухте много дается, но мало спрашивается за результаты, отдача ухудшается. Горкому надо более критично оценивать результаты своей работы. Более других касаются Ухты решения декабрьского Пленума ЦК КПСС по концентрации капитальных вложений. Предприятия района не раз срывали сроки ввода объектов в эксплуатацию, не один раз подводили республику. Имеются недостатки во внутрипартийной работе, медленно растет рабочая прослойка в городской парторганизации. Кое-где по одному — два месяца не проводятся партийные собрания. Среди хозяйственных проблем стоит задача по увеличению добычи нефти в 1980 г. до 20—25 миллионов тонн.” При определенном субъективизме мнений и оценок его в основном удалось избежать в постановлении бюро обкома по отчету горкома. В нем были отражены наши основные проблемы и поставлены задачи, которые необходимо было решить в ближайшее время, как в области организационно-партийной, идеологической работы, так и в руководстве народным хозяйством. Для исполнения этого постановления горком разработал мероприятия, которые на этом пленуме и были утверждены. Еще один важный вопрос организационно-партийной работы мы рассмотрели на пленуме. Это обмен партийных документов. Состо-

ялся он в связи с тем, что срок действия партийных билетов, на который они были рассчитаны, закончился. А по сути был направлен на проверку боеспособности партийных рядов. По поводу обмена партийных документов ЦК КПСС направил партийным организациям специальное письмо, в котором было отмечено, что речь идет не о простом техническом акте, а о деле большой политической важности. Предстоящий обмен партдокументов необходимо было провести так, чтобы он максимально способствовал улучшению деятельности всех партийных организаций. С учетом этих указаний ЦК мы и проводили всю подготовительную работу. Завершающим этапом стало совещание в обкоме партии под председательством И.П. Морозова. Присутствовали на нем, кроме ответственных работников обкома, все первые секретари горкомов и райкомов партии. Здесь мы получили дополнительные инструкции по обмену партдокументов. Вручение партийных билетов должно было проходить в торжественной обстановке, вручающий их секретарь должен выступить перед коммунистами с напутственной речью. Отмечалась важность сохранности партийных документов во время обмена. В горкомах и райкомах надо установить сигнализацию, организовать круглосуточное дежурство, наружное патрулирование милиции. За все это несет ответственность лично первый секретарь горкома или райкома. Таким образом, все до мельчайших подробностей было расписано. Мы в горкоме провели генеральную репетицию обмена. Каждый день расписали по минутам, определили обязанности всех работников аппарата горкома. В конечном итоге, обмен партийных документов прошел организованно. Вручали билеты все секретари горкома по утвержденному графику. Но некоторые коммунисты хотели, чтобы партийный билет им выдал непременно первый секретарь горкома. Их желание не исполнить было бы неэтичным. И мне приходилось зачастую выдавать билеты вне графика. Должен отметить, что обмен партийных документов явился мощным средством воздействия на коммунистов. В период обмена с 300 коммунистов были сняты партийные взыскания. Но более 100 коммунистов по различным причинам новых партийных билетов не получили.

Один из пленумов мы посвятили вопросу усиления роли местных Советов, поскольку большая часть территории района контролировалась и управлялась сельскими и поселковыми Советами.

В районе их было 16. В соответствии с положением о Советах они должны заниматься практически всеми вопросами: работой промышленных и строительных организаций, народным образованием и здравоохранением, заботиться о социальном обеспечении, физической культуре, коммунальном хозяйстве. Формально председатель Совета был провозглашен руководителем на своей территории, но на самом деле таковым не являлся. Фактически же им был хозяйственник, в руках которого находились основные рычаги управления — средства и ресурсы. Председатель же Совета по существу всегда был просителем. Он не мог напрямую обязать руководителя предприятия выполнить ту или иную работу, а лишь рекомендовал ему сделать что-то для поселка. Решение многих вопросов жизни поселка зачастую зависело от личных контактов того и другого. Там, где они были нормальными, и проблемы решались быстрее. Где этих контактов не было, там и дела шли плохо. Одной из форм привлечения хозяйственного руководителя к решению поселковых проблем мы видели в избрании его депутатом поселкового или сельского Совета. В этом случае, хотя и формально, он должен был отчитываться о своей работе перед всеми депутатами. Понятно, что и горком партии требовал от него активного участия в решении проблем своих поселков. При этом горком рекомендовал исполкомам сельсоветов свои функции по отношению к хозяйственным организациям осуществлять не путем вмешательства в производственно-финансовую деятельность, а через организацию контроля за соблюдением законов и решений вышестоящих органов государственной власти, через проверку выполнения планов и обязательств, путем повышения роли депутатов в производственных коллективах.

Важное значение придавалось в горкоме вопросам социалистического соревнования. Эта тема тоже была в повестке дня одного из пленумов. Считалось, что оно является реальной движущей силой, способствующей решению многих проблем. И там, где соревнование проходило не формально, были действительно хорошие результаты. Формы соревнования в отраслях были самыми различными: у нефтяников — за быстрейшую добычу 300-миллионной тонны нефти; у нефтепереработчиков — за переработку миллиардной тонны нефти. Многие коллективы соревновались за досрочное выполнение заданий 9-й пятилетки, отдельные рабочие добивались звания “Лучший по профессии”. Широкое распространение по-

лучило движение рационализаторов, комсомольско-молодежных коллективов, конкурсы по профессиям и т.п.

К выполнению планов по всем показателям подталкивало соревнование городов и районов республики. По сложившейся традиции, Ухта соревновалась с Сыктывкаром. Итоги соревнования подводились ежеквартально обкомом партии, Советом министров республики и облсовпрофом. Главным показателем считалось выполнение планов реализации продукции. Однако для того, чтобы стать победителем в соревновании, этого было недостаточно. Имелось еще около десятка показателей, которые сравнивались при подведении итогов соревнования. При этом никакого материального вознаграждения победители соревнования не получали, однако обогнать соперника было делом престижным. Результаты соревнования опубликовывались в республиканской печати, что способствовало повышению авторитета города, его руководителей. И в целом коллективов.

С целью обмена опытом работы практиковались поездки делегаций в соревнующиеся города. Не могу сказать, что они серьезно влияли на улучшение работы предприятий или отраслей, но личные контакты особенно руководителей все-таки были полезными. Встречи первых секретарей горкомов и райкомов проходили, как правило, в официальной обстановке — на пленумах обкома, заседаниях бюро, на республиканских совещаниях, на которых особенно не разоткровенничаешь. А бывали случаи, когда хотелось поговорить с человеком, который находился в такой же “шкуре”, как и ты сам, но только в другом городе. Многие проблемы в городах были схожими. Для Сыктывкара и Ухты, например, проблемы, связанные с работой промышленности, строительства, других отраслей не отличались кардинально друг от друга. Да и пути их решения были традиционны. А вот работа первых секретарей горкома резко отличалась. Должен сказать, что Ухта в этом плане была в более выгодном положении, чем Сыктывкар, поскольку здесь не было высших правительственных учреждений. Секретарь провинциального горкома был далек от руководства и его не “дергали” постоянно работники обкома, Совмина или Верховного Совета по поводу и без повода.

Сыктывкарскую делегацию возглавлял первый секретарь горкома Алексей Васильевич Непенин. В ее состав входили как руко-

водители предприятий, советских органов, так и рабочие. Каждый из них интересовался работой родственных предприятий. Мы же с Непеиным уединялись или в кабинете, или где-то на природе и долго беседовали о проблемах, делах, взаимоотношениях с сослуживцами. Тем для разговоров всегда было достаточно. А.В. Непеин являлся членом бюро обкома и, конечно, владел большей информацией, чем я, так как чаще общался с руководителями республики. Понятно, что хотелось больше знать о деятельности руководителей в верхних этажах власти. В доверительном разговоре Алексей Васильевич часто жаловался на сложность работы в столичном горкоме. Большинство руководителей высшего звена, начиная с И.П. Морозова, вмешивались в действия горкома, сковывая его инициативу, не давая ему самостоятельно решать многие вопросы. Чаще всего это касалось строительства, бытового и коммунального хозяйства. В этих отраслях, как известно, все считали себя специалистами, хотя таковыми и не являлись. В Сыктывкаре нельзя было построить ни одного более или менее значительного здания без согласования с обкомом. Очень остро реагировало руководство обкома на недостатки в благоустройстве города, коммунальном обслуживании. По словам А.В. Непеина, горкому трудно приходилось решать кадровые вопросы. Я не думаю, что болезненное отношение столичного горкома к такому вмешательству не чувствовали обкомовские и совминовские работники. Но так сложилось уже давно и этот порядок поменять никто не брался, да и не хотел.

Однако одним соревнованием городов и районов дело не ограничивалось. В стране существовала система соревнования республик, краев и областей. Республика, например, не могла соревноваться с областью или краем. Автономная республика должна была соревноваться с автономной республикой, союзная республика — с союзной. Координатором всего этого процесса являлся Центральный Комитет КПСС, который устанавливал, кто с кем должен соревноваться. Коми АССР досталось соревноваться с Карельской республикой, хотя общих границ мы с ней не имели, да и отрасли народного хозяйства, кроме лесной, у нас были различны. Но это никого не смущало и республики регулярно подводили итоги, представители приезжали друг к другу для обмена опытом.

Не буду останавливаться на полезности этих обменов. Что-то из них можно было почерпнуть, хотя все делалось по одному

трафарету. Но на посещении одной такой делегации из Карелии вынужден остановиться, поскольку закончилась она трагически. В июле 1973 г. делегация в составе второго секретаря Карельского обкома КПСС В.В. Чупия, заместителя председателя Совета Министров Карелии А.А. Исакова и рабочего из леспромхоза приехала поездом в Ухту из Воркуты, где она находилась несколько дней. Ее сопровождал второй секретарь обкома А.А. Попов. После краткой беседы в горкоме поехали на автомашинах на Западно-Тэбукское месторождение, находящееся в 70 километрах от Ухты. Осмотрев промысел и поселок, вернулись в Ухту. Утром на самолете полетели на Вуктыл. Побывали на буровых, на сборных пунктах газа, зашли в общежитие строителей. На этом деловая часть завершилась и было решено слетать на вертолете на Уральские горы на рыбалку. Каждый раз, прилетая на Урал, я всегда чувствовал какое-то внутреннее волнение от вида суровых гор. Здесь настолько все неповторимо, что каждый раз открываешь для себя все новые и новые ощущения. Я не писатель и не литератор и не могу красочно описать это чудо природы. Скажу лишь, что, пролетая вдоль реки Щугор, мы увидели Ворота, состоящие из нескольких крупных каменных великанов. В верховьях этих Ворот имеется знаменитый водопад Вальдор-Кырта-Ель. Вот как описывает его известный писатель и этнограф Ф.А. Арсеньев, побывавший здесь еще в прошлом веке. "Еще прошли несколько извилин, выбрались на песчаный заплеск, круто повернули около скалы, выдавшейся острым углом в ручей, и очутились перед круглым, как чаша, котлом шагов 30 в длину и ширину, заключенном в каменные стены, достигающие футов до ста высоты. В этот котел, с высоты по крайней мере пяти сажень, с ревом низвергался прекраснейший водопад. Мы стояли как раз перед ним. Вода разбивалась о лежащие внизу два громадной величины камня; брызги летели в воздух и стояли в нем мелкой пылью. Выглянуло солнце из-за облачка и осветило своими лучами массу движущегося водного хрусталя, загорелась в нем разноцветная радуга, а водяная пыль окрасилась ярко-лиловым цветом. Ничего подобного в природе я не видал во всю мою жизнь. Долго мы стояли перед водопадом, долго не могли отвести глаз, очарованные его красотой." За несколько часов пребывания на речке Паток мы поймали столько хариуса, что его с лихвой хватило и на уху и для скоросолки. Рыбаки хорошо знают, что это такое!

Подробно описывая пребывание делегации Карелии, хочу показать, что нагрузка была за эти дни немалой, и не всем удалось выдержать такой темп переездов и перелетов. Мне к этому привыкать было не надо, поскольку я бывал в командировках довольно часто и подолгу летал на любом виде воздушного транспорта. А вот сердце А.А. Исакова таких нагрузок не выдержало. При возвращении с Урала ему стало плохо и мы вынуждены были остановиться на Вуктыле, где врачи сделали ему несколько уколов. К сожалению, они не смогли определить тогда серьезность заболевания Исакова, а у него как оказалось позднее, случился обширный инфаркт. В Ухте я поехал с ним в городскую поликлинику. Помню, как он вышел из автомашины, прошел в здание поликлиники, разделся и зашел в кабинет. Через несколько минут в коридор выбежала медсестра и сообщила, что А.А. Исаков скончался. Оказалось, что он был на ногах тогда, когда ему ни в коем случае нельзя было двигаться. О случившемся сообщили в Карелию и Сыктывкар. Той же ночью из Сыктывкара был вызван санитарный самолет, на котором тело Исакова было отправлено в Петрозаводск. Вот так, к сожалению, трагически закончилась поездка Карельской делегации в республику.

Среди идеологических вопросов в повестках дня пленумов фигурировали вопросы повышения роли интеллигенции города и района в техническом прогрессе и воспитании трудящихся, улучшения партийно-политической информации и марксистско-ленинского образования коммунистов и комсомольцев, массово-политической работы среди трудящихся района и т.п. Решения этих пленумов были направлены на дальнейшее воспитание не только коммунистов и комсомольцев, но и всех трудящихся. Не буду останавливаться детально на итогах их работы, лишь отмечу, что их реализация безусловно благоприятно влияла на состояние дисциплины и общественного порядка в городе и районе.

Однако на одном неординарном вопросе, который был вынесен на пленум горкома, я расскажу. Это вопрос искоренения безнадзорности и преступности среди несовершеннолетних. Постановка его на рассмотрении пленума была связана с резким ростом преступности среди несовершеннолетних. В докладе приводились данные о том, что за последние 5 лет преступность несовершеннолетних возросла в 2 раза. Такое положение, конечно, не могло не беспокоить городской комитет. Изучение дел о преступлениях несо-

вершеннолетних показывали, что первопричиной недостойного поведения подростков является невнимание к их воспитанию, образованию, быту и досугу со стороны семьи, школы и общественности. Отмечалось, что три четверти правонарушителей имели образование от 4 до 7 классов. Многие подростки, совершившие преступление, воспитывались в семьях, где постоянно происходили скандалы или родители вели себя аморально, пьянствовали. Приводились примеры положительного опыта работы ряда комитетов, партийных организаций, где хорошо поставлена воспитательная работа среди подростков. Это ряд школ, техникумов, профтехучилищ, а также некоторых предприятий. Но опыт их работы распространяется слабо, что и приводит к таким результатам.

В принятом по этому вопросу пространном постановлении были определены задачи каждого участника этого процесса. Руководители предприятий и учреждений обязывались в месячный срок разработать соответствующие мероприятия и принять меры к их выполнению. Партийные и комсомольские организации должны улучшить воспитание молодежи в духе нравственности. Исполкомам городских, сельских и поселковых Советов предписывалось обеспечить охват обучением всех детей школьного возраста. Горком комсомола обязан более конкретно заниматься воспитанием подростков, склонных к правонарушениям. Отделу внутренних дел, народному суду, прокуратуре города рекомендовалось осуществлять мероприятия по предупреждению преступности среди несовершеннолетних. В постановлении, таким образом, давалась развернутая программа действий всех органов, имеющих отношение к воспитанию подрастающего поколения. В дальнейшей работе горком не раз возвращался к этой теме, что впоследствии способствовало сокращению правонарушений.

Наряду с партийной тематикой, повестки дня заседаний пленумов изобиловали вопросами на хозяйственные темы. Наиболее сложными из них оставались проблемы капитального строительства. С разных точек зрения эти вопросы трижды рассматривались на пленумах: "О состоянии и мерах дальнейшего улучшения гражданского строительства", "О мерах по дальнейшему усилению строительства жилья и объектов коммунально-бытового назначения", "О мерах по укреплению плановой дисциплины в строительстве". Вопросы развития промышленности и сельского хозяйст-

ва увязывались, как правило, с итогами работы пленумов ЦК КПСС и обкома. На них я остановлюсь позднее, однако один вопрос, рассмотренный на пленуме, хочу выделить. Касался он занятости населения.

Семидесятые годы для Ухтинского района были характерны резким ростом населения, в основном за счет притока людей из других районов. Связано это было с бурным развитием газовой и нефтяной промышленности и увеличением объемов капитального строительства. Если в первые годы освоения нефтяных и газовых месторождений это являлось естественным процессом и не вызывало особых тревог, то в последующем мы стали наблюдать картину, когда на предприятиях района появлялись излишки рабочей силы, причем не в основных, а на вспомогательных службах. Это особенно ярко проявлялось на Вуктыле, где вспомогательные службы и количество занятых в них работников превышало в несколько раз число работающих в основных цехах. Как известно, заработки на севере в то время были значительно выше, чем в средней полосе страны, и люди ехали сюда за “длинным” рублем. Избыток рабочих создавал у руководителей предприятий иллюзию благополучия. Планы стали легко выполняться, не надо было думать о поисках внутренних резервов.

Конечно, это не могло не беспокоить руководителей города. Комиссия, созданная горкомом партии по этому вопросу, пришла к выводу, что надо принимать меры к резкому сокращению притока рабочей силы, а кое-где и вообще запретить прием новых рабочих извне. Ведь всех вновь прибывших надо обеспечить жильем, детскими садами и другими объектами жизнеобеспечения. Без конца строить временное жилье стало невыгодно. Да и тех людей, которые жили длительное время во времянках и бараках, надо было переселять в благоустроенное жилье. Создавалась парадоксальная ситуация, когда объем строительства жилья увеличивался, а количество квадратных метров на одного жителя не росло, а даже снижалось.

Окончательную оценку работы пленумов горкома и его исполнительного органа — бюро давали отчетно-выборные конференции. За время моей работы в Ухте их прошло три — в 1968 году — 12-я, в 1971 году — 13-я и в 1974 году — 14-я. В практике партийной работы использовались две оценки — удовлетворительная и неудовлетворительная. На всех трех работа Ухтинского горкома

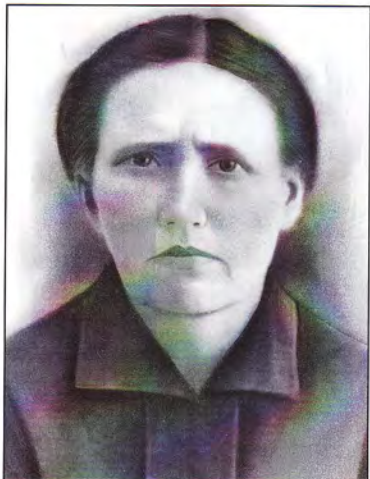
признавалась удовлетворительной. В конце заседания конференции принималось постановление, в котором определялись основные задачи, требующие своего решения на период до новых выборов. Каждая конференция проходила под флагом усиления работы с кадрами, с помощью которых партия решала практические проблемы. Обычно трехлетний период становился для Ухты заметной вехой. Конец 60-х годов был связан с освоением Вуктыльского газоконденсатного месторождения, начало семидесятых — с решением социальных проблем и в первую очередь жилищной.

Особенно сложной для меня, в то время еще молодого партийного работника, оказалась первая (по счету 12-я) конференция, на которой предстояло отчитаться перед делегатами о проделанной работе за предыдущие три года. Дело в том, что из этих трех лет я проработал в должности первого секретаря всего 4 месяца. Понятно, что недостатков в работе горкома за этот период было немало, но ссылаться на то, что повинен в этом мой предшественник И.Т. Воробьев, некорректно. Да и многие делегаты вряд ли восприняли бы это правильно. Поэтому решили не упоминать в докладе фамилию бывшего первого секретаря ни с положительной, ни с отрицательной стороны.

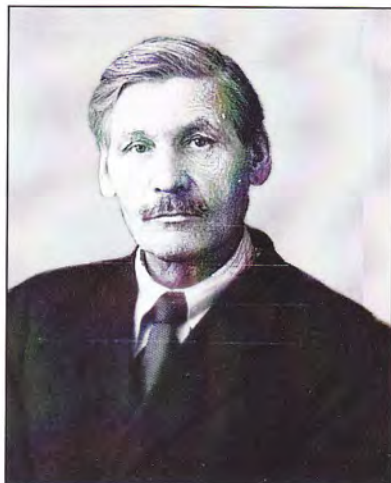
Процедура подготовки и проведения отчетно-выборной конференции была в значительной степени ритуальной, но все равно требовала огромного напряжения сил многих членов горкома и всех сотрудников аппарата горкома партии. Все начиналось с подготовки ряда справочных материалов членами горкома, которые использовались для доклада, но его доводку и редакцию проводил аппарат горкома. Подготовленный доклад предварительно обсуждался на пленуме горкома, затем дорабатывался с учетом замечаний, высказанных членами горкома, и только после этого зачитывался на конференции. Выступить с докладом поручалось первому секретарю. Конференция проходила в один день. В ее работе принимали участие делегаты с правом решающего и совещательного голоса, избранные от первичных организаций. Приглашались на конференцию и прежние члены горкома и ревизионной комиссии, не избранные делегатами. Они как бы держали отчет о проделанной работе, будучи в составе высшего партийного органа. Норму представительства устанавливали мы сами, обычно с учетом количества мест в зале дома культуры нефтяников, где проходила

конференция. Как правило, контроль за ходом конференции осуществляли работники обкома партии и других республиканских организаций. На первой для меня отчетной конференции присутствовали секретарь обкома В.Я. Соколов, председатель Президиума Верховного Совета Коми АССР Е.Ф. Катаев, председатель республиканского комитета народного контроля М.М. Складнев и заведующий отделом агитации и пропаганды обкома М.П. Свириденков. Такие конференции обычно проводились строго в соответствии с регламентом, установленным Инструкцией ЦК КПСС по проведению отчетов и выборов в партийных организациях. Любые, даже формальные отступления от Инструкции могли повлечь за собой отмену решений конференции и, как правило, повторное голосование. В предыдущей главе я описал подобный случай, который произошел в Сыктывкарской городской парторганизации. Все закончилось тогда повторным голосованием и наказанием ответственных лиц. Поэтому мне ошибаться, да еще в начале своей партийной деятельности, не хотелось. Исходя из этого, каждая фраза регламента, которой я должен следовать, была написана на бумаге в строгой последовательности: объявить конференцию открытой, избрать рабочие органы конференции — президиум, секретариат, мандатную комиссию и т.д. Списки эти заранее подготовлены аппаратом горкома и предварительно согласованы с руководителями делегаций. Ритуальным было и то, что после избрания рабочего президиума под аплодисменты поступает предложение избрать в почетный президиум конференции Политбюро ЦК КПСС во главе с Л.И. Брежневым.

О чем я говорил в своем полуторачасовом докладе? Прежде всего о внутрипартийных делах. За прошедшие три года на 10 процентов возросла численность партийной организации. В ее рядах насчитывалось тогда 6107 членов и кандидатов в члены партии, объединенных в 173 первичных партийных организации. В докладе раскрывалась их деятельность. Говорилось и о хозяйственных делах. Выпуск промышленной продукции за эти годы возрос почти на 40 процентов. Поднимались проблемы, вскрывались недостатки в работе. Число выступающих на конференции определялось президиумом. Делегат, подавший письменную просьбу о выступлении в числе первых, мог оказаться последним или вообще не получить слова. Все зависело от воли председательствующего на заседании.



Мать — Мария Кузьминична
Кочурина



Отец — Николай Васильевич
Кочурин



С женой Верой Васильевной (1957 год)



Среди родственников (1954 год)

Слева направо, первый ряд: Е.Н. Желткова - младшая сестра, М.В. Таланова - мачеха, А. Желтков - муж младшей сестры, А.Н. Коваженкова - дочь старшей сестры, верхний ряд: Н.Н. Кочурин, рядом дальний родственник, С.Н. Коваженкова - старшая сестра, Н.Н. Коваженков - муж старшей сестры.



Семья Кочуриных (1956 год)

Слева направо, первый ряд: Н.Н. Кочурин, М.В. Таланова - мачеха, С. Кочурин - сын, Н.В. Кочурин - отец, второй ряд: Ю.П. Кочурина - жена брата, А.Н. Кочурин - брат, В.В. Кочурина - жена.

Семья Кочуриных



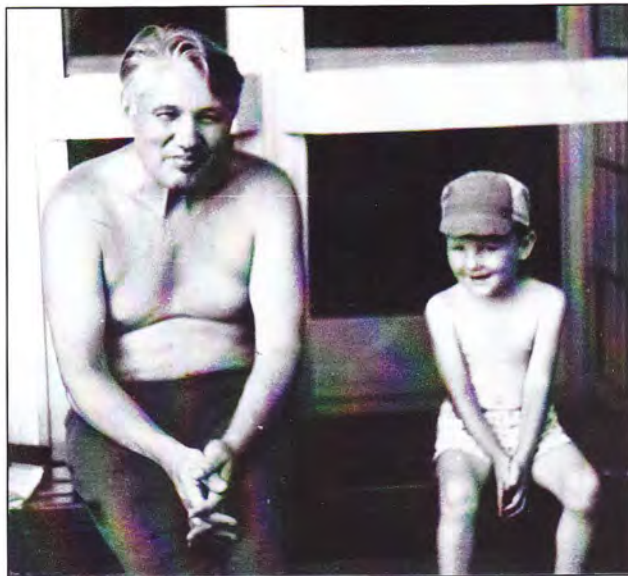
Воркута (1962 год)



Сыктывкар (1979 год)



На родине в с. Абабково (1978 год)
Слева направо: В.В. Кочурина, А.В. Пронина, А.В. Малыгина



Дед и внук Кочурины на даче (1985 год)



Вверху: буровой мастер И.И. Косолапкин
Внизу: буровая вышка в 30-е годы

Первые секретари Ухтинского райкома ВКП(б)
(1940 - 1953 год)



В.М. Мишарин



В.И. Алифанов



П.И. Тищенко



П.В. Федоров



Слева направо: первый секретарь Ухтинского райкома ВКП(б) Н.Н. Рочев,
первые секретари Ухтинского горкома КПСС (1953-1967 годы)
Л.Г. Афанасьев, И.Т. Воробьев



Здание Ухтинского горкома КПСС (1974 год)



Первый секретарь Ухтинского горкома
Н.Н. Кочурин (1968 год)



Секретари Ухтинского горкома
Слева направо: Н.Н. Кочурин, Л.Н. Новоселова, Б.В. Мудраков (1970 год)



Заседание бюро Ухтинского горкома. Прием в партии.
Докладывает инструктор горкома Ю.Н. Рой (1973 год)



Среди делегатов XXXI областной конференции от Ухтинской парторганизации (1974 год)
Пятый слева во втором ряду Н.Н. Кочурин.



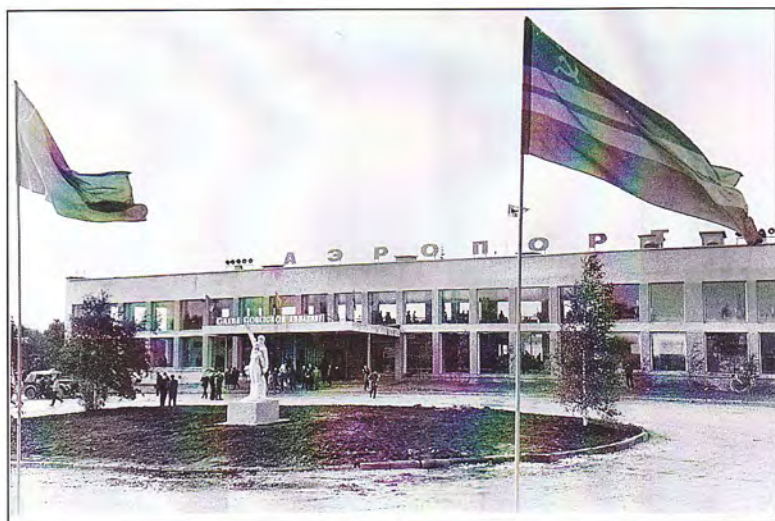
Договор на соревнование с г. Сыктывкаром (1968 год)
Справа первый секретарь Сыктывкарского горкома А.В. Непенин



С первым секретарем Воркутинского горкома
Г.А. Мартиросяном (1969 год)



Обсуждение городских проблем (1974 год)
Слева направо: председатель Ухтинского горисполкома Ю.Л. Жестарев,
первый секретарь Ухтинского горкома Н.Н. Кочурин



Аэропорт в Ухте (1969 год)



Депутаты Верховного Совета Коми АССР (1978 год)
Слева направо: В.А. Фаградов - 1-ый секретарь Усинского райкома,
А.И. Зерунов - пред. Ухтинского горисполкома,
Ю.Д. Шаталов - 1-ый секретарь Печорского горкома



Секретарь Ухтинского
горкома ВЛКСМ
М.А. Троханович
(1980 год)



Зав. орготделом
Ухтинского горкома
П.А. Смирнов
(1973 год)



Председатель Коми
обкома профсоюза
нефтяников
А.И. Боронин
(1973 год)



Начало Вуктыла
Первый "городок" из вагон-домиков (1967 год)



Министр строительства
предприятий нефтяной и газовой
промышленности СССР
Б.Е. Щербина (1973 год)



Вуктыл (1972 год)
Слева направо: первый секретарь
Ухтинского горкома Н.Н. Кочурин,
инструктор отдела тяжелой
промышленности ЦК КПСС
В.И. Зубков

Министры газовой промышленности СССР



А.К. Кортунов (1968 год)



С.А Оруджев (1973 год)



Начальник объединения
"Комигазпром"
О.Н. Соловьев (1979 год)



Генеральный директор
АО "Севергазпром"
В.Г. Подюк (1995 год)



Начальник
"Главкомгазнефтроя"
В.Г. Радченко (1970 год)



Управляющий трестом
"Вуктылгазстрой"
П.С. Казаков (1970 год)

За успехи, достигнутые при обустройстве и досрочном освоении проектной мощности Вуктыльского газоконденсатного месторождения, награждены:

**ПО РСФСР
КОМИ АССР**

ОРДЕНОМ ЛЕНИНА

Мякуша Ярослава Антоновича — машиниста экскаватора специализированного управления № 6 треста «Союзпроводмеханизация».

Трубина Ивана Васильевича — машиниста экскаватора специализированного управления № 6 треста «Союзпроводмеханизация».

**ОРДЕНОМ ОКТЯБРЬСКОЙ
РЕВОЛЮЦИИ**

Коробкова Ивана Павловича — аппаратчика Ухтинского газоперерабатывающего завода.

Кочурин Николай Николаевич — бывшего первого секретаря Ухтинского горкома КПСС, ныне секретаря Коми обкома КПСС.

Соколова Владимира Николаевича — машиниста бульдозера управления механизирован-

ных работ № 8 треста «Промстрой».

Чуманова Елисея Ивановича — начальника группы тематической экспедиции Ухтинского территориального геологического управления.

Хозяинова Григория Алексеевича — производителя работ строительного-монтажного управления № 10 треста «Промстрой».

Юдина Станислава Ивановича — начальника объединения «Комнгазпром».

**ОРДЕНОМ ТРУДОВОГО
КРАСНОГО ЗНАМЕНИ**

Бернадских Анатолия Семёновича — бурильщика Вуктыльского управления буровых работ.

Большакову Светлану Степановну — бригадира штукатуров-маляров комсомольско-молодежного строительного управления № 15 треста «Жилстрой».

Бородин Григорий Акимович — плотника строительного-монтажного управления № 3 треста «Промстрой».

Из Указа Президиума Верховного Совета СССР (1975 год)



Награду за Вуктыл вручает второй секретарь обкома А.А. Попов (1975 год)

Здесь тоже был свой ритуал. Как правило, первым выступал один из секретарей крупной партийной организации, затем вперемежку представители других категорий. Партийные и советские работники в своих выступлениях говорили о повышении роли парторганизаций и Советов в хозяйственном и культурном строительстве, коммунисты-рабочие — о резервах на рабочих местах. Вслушиваясь в речи делегатов, я обратил внимание на одну деталь: все хозяйственники выступали как бы по единому шаблону. В начале — о достигнутых успехах, которых, как правило, оказывалось предостаточно, затем очень кратко о недостатках, еще короче о задачах и, наконец, просьбы к горкому либо обкому помочь решить ту или иную проблему. Никакой критики в адрес горкома или отдельных руководителей города, минимум предложений по совершенствованию работы.

Последним по традиции выступал представитель обкома партии. Им мог быть и руководитель советского органа, если он состоял в бюро обкома. На этот раз им был секретарь обкома В.Я. Соколов. Обычно в выступлениях секретарей обкома звучала критика в адрес горкома партии и ставились задачи, на которые необходимо обратить внимание вновь избранному составу горкома. Оценив положительно работу горкома по руководству народным хозяйством, Василий Яковлевич рекомендовал усилить внимание развитию газовой промышленности и, в частности, освоению Вуктыльского газоконденсатного месторождения. Он напомнил, что 10 мая прошлого года было принято специальное постановление Правительства по ускорению освоения Вуктыла, которым предусмотрен его ввод в эксплуатацию уже в 1968 году. Таких быстрых темпов не было не только у нас на Севере, но и в стране. Задачи настолько грандиозны, что выдвигали партийную организацию Ухты на самые передовые позиции. Но это были планы. А пока дела на Вуктыле шли неважно, работа по его освоению еще только-только начата. Соколов говорил и об объективных причинах трудностей. Он поставил задачу как можно быстрее укомплектовать кадрами вновь создаваемые предприятия Министерства газовой промышленности.

Главной задачей парторганизации Ухты конференция определила мобилизацию трудящихся на успешное выполнение обязательств в честь 100-летия рождения В.И. Ленина и ускоренное развитие газовой промышленности. Довольно подробно были расписа-

ны задания по добыче газа, нефти, заготовке древесины, выпуску машиностроительной продукции, определены сроки их выполнения. Руководство Ухтинского комбината, например, обязывалось обеспечить ввод Пашнинского нефтяного месторождения к 7 ноября 1970 года, тресту “Ухтастрой” предписывалось начать в 1969 году строительство школ и детских садов из крупных панелей. Подобные поручения были даны и другим предприятиям. Задачи ставились не только промышленным предприятиям, но и всем общественным организациям.

После принятия постановления начиналась другая, не менее ответственная часть конференции, связанная с выборами руководящих органов. Здесь уместно рассказать о том, что списки членов горкома предварительно готовились в аппарате. Ответственным за их составление был организационный отдел, затем они рассматривались первым секретарем и после этого утверждались на бюро горкома. Подбор кандидатур производился в основном по принципу представительства от каждой партийной организации. Причем основная масса членов горкома состояла из руководителей хозяйственных, советских, профсоюзных и комсомольских организаций. По неписаным правилам, в составе горкома должны быть представители основных отраслей народного хозяйства района и предприятий социальной сферы. Конечно же, сюда включали нескольких передовых рабочих. Исходя из этих установок, из 73 членов горкома хозяйственные руководители составляли 38 человек, работники Советов, профсоюза и комсомола — 15 человек, рабочие — 7 человек. Остальные 13 человек — секретари горкома, заведующие отделами, освобожденные секретари парткомов. Подобным способом подбирались кандидатуры и во все другие органы партийной организации, а также делегаты на областную конференцию. После этого делегатам оставалось только поднять руки и одобрить эту бюрократическую работу.

Ритуал избрания членов горкома был отработан также довольно тщательно. Сперва подготовленный в горкоме список кандидатур рассматривался на так называемом совещании руководителей делегаций. Первый секретарь горкома зачитывал его и, если не было замечаний, участники предварительного обсуждения поручают одному из делегатов зачитать его на конференции. Притом замены маловероятны, так как в этот список вносится столько фа-

милый, сколько необходимо избрать членов горкома — ни больше, ни меньше. Тайное голосование, как правило, показывало единодушие в выборе руководящих органов городской партийной организации и делегатов на областную партконференцию: все предложенные кандидатуры оказывались избранными. Оставалось делегатам в заключение, стоя, спеть партийный гимн “Интернационал”.

Вновь избранные члены и кандидаты в члены горкома проводят тут же организационный пленум, на котором избирают первого секретаря горкома, секретарей и членов бюро. Его ведет представитель обкома, присутствовавший на конференции. Наш пленум вел секретарь обкома В.Я. Соколов. Он традиционно поздравил всех с избранием и пожелал успехов в работе. Первым секретарем горкома он предложил избрать меня. Других кандидатур не было. Сделано это было открытым голосованием. Поблагодарив членов горкома за высокое доверие, уже я провожу выборы бюро горкома. Состояло оно из 9 человек: это второй секретарь горкома Ф.Ф. Патрикеев, секретарь горкома Л.Н. Новоселова, заведующие отделами П.А. Смирнов, В.Д. Шкурин, председатель горисполкома Г.П. Дуркин, председатель комитета народного контроля Н.И. Горбатенко, председатель обкома профсоюза нефтяников А.И. Боронин, первый секретарь горкома комсомола В.П. Карнюшин. Очередные 13-я и 14-я конференции прошли по тому же сценарию. Менялись лишь некоторые члены бюро горкома и другими были представители обкома республики. Заведенные в партии традиции десятилетиями свято соблюдались. Все покоилось на священном принципе “демократического централизма”, провозглашавшего, в частности, выборность партийных органов, их отчетность перед вышестоящими.

Однако нельзя не отметить и некоторые особенности. За прошедшие три года (1968-1970) объем промышленного производства по району увеличился в 2 раза, добыча нефти по объединению “Коминнефть” — в 5 раз, добыча газа составила уже 6 млрд. куб. м., а конденсата — более 2-х миллионов тонн. Быстрыми темпами развивалось жилищное и культурно-бытовое строительство: ввод жилья увеличился в 4 раза и составил почти 80 тысяч квадратных метров. Насколько большую роль стала играть Ухтинская партийная организация в республике в начале семидесятых годов, может говорить тот факт, что для участия в работе 13-й конференции в Ухту

прибыли инструктор ЦК КПСС В.А. Самойлов, секретарь обкома В.Я. Соколов, председатель облпрофсовета М.М. Складнев, заместитель председателя Совета Министров Коми АССР Д.А. Жуков, ряд ответственных работников обкома партии, республиканских газет, радио и телевидения. Конференция, правда, прошла без каких-либо сенсаций. Традиционный отчетный доклад, выступления в прениях делегатов, небольшая критика из уст В.Я. Соколова. Та же процедура выборов горкома и его бюро.

В составе бюро горкома все те же 9 человек, несколько изменился лишь персональный состав. В него вошли: первый секретарь Кочурин Н.Н., второй секретарь Мудраков Б.В., секретарь Новоселова Л.Н., председатель горисполкома Горбатенко Н.И., первый секретарь горкома комсомола Карнюшин В.П., председатель комитета народного контроля Семяшкин Л.Н., заведующий орготделом горкома Смирнов П.А., секретарь парткома Ухтинского нефтеперерабатывающего завода Пантеева Т.Н. и начальник Вуктыльского газопромыслового управления Гуменюк А.С.

В январе 1974 года прошла 14-я партийная конференция. Не буду подробно излагать содержание отчетного доклада, поскольку чего-то особенного и сенсационного в нем также, как и на предыдущей конференции, не было. Отмечу лишь, что внимание со стороны обкома к Ухте несколько ослабло. Если раньше на них присутствовало по несколько членов бюро обкома, то сейчас для участия в конференции прибыл лишь один секретарь обкома А.Ф. Сюткин. Значительно меньше приехало и ответственных работников обкома. Я видел в этом несколько причин, и главная из них состояла в том, что тяжесть по освоению новых районов перемещалась из Ухты в Усинск. Думаю, что в немалой степени повлияло на это и результаты работы всех предприятий города в 1973 году. Годовой план по реализации по району был выполнен на семь дней раньше срока, обязательства по выпуску сверхплановой продукции перевыполнены вдвое. Все предприятия района выполнили планы по реализации, чего раньше никогда не было.

Не думаю, что на это повлияло только усиление спроса с руководителей со стороны горкома. Появились и объективные предпосылки выполнения планов. За последние годы в районе сформировались стабильные коллективы, улучшилась организация производства и труда. Способствовали всему этому и значительный рост

объемов строительства жилья и других социальных объектов. Значительно меньше стал доставлять забот Вуктыл, добыча газа на котором достигла проектных величин. Причем сделано это было на два года раньше запланированных сроков. В районе, таким образом, создавалась обстановка, когда количественная сторона выполнения планов стала переходить в качественную. Теперь на повестку дня встали вопросы эффективности производства, связанные с повышением производительности труда, снижением себестоимости, повышением качества и т.п. И, конечно, вопросы социальной направленности. На пленуме я уже в четвертый раз избран первым секретарем горкома. Впервые за все существование горкома в состав бюро была избрана оператор по добыче нефти с Нижнего Одеса А.М. Литовченко.

4. Поворот к социальным проблемам

Как ни странно, а быстрые темпы развития промышленности в Ухте усилили и социальную напряженность в обществе. Старые проблемы жилья в городе и вновь создаваемых рабочих поселках наложились на новые. Острее стал ощущаться недостаток учреждений социального и культурно-бытового назначения, транспорта, связи. Формально социальными проблемами на своей территории должны были заниматься местные Советы. Однако их реальная власть в это время была настолько мала, что говорить об этом не приходилось. Хотя в принимаемых постановлениях директивных органов все твердили о растущей роли местных Советов, постоянно напоминали о расширении их прав. На деле же ни того, ни другого не было. У Советов фактически не было ни экономических, ни административных рычагов управления. Самое большее, что они могли сделать — это объявить выговор руководителю хозяйственной организации за невыполнение тех или иных формальных решений. Реальная власть находилась у партийных органов, поскольку только они пользовались неограниченным правом назначать, освобождать или перемещать руководителей любого ранга, в том числе и самих местных Советов. Главное, что мы делали для усиления их роли в жизни города, так это направляли на работу в Советы опытных партийных работников. Повышению роли Советов в решении

социальных проблем способствовало и решение бюро горкома о введении в состав исполкома горсовета первого секретаря горкома.

Ухтинский район — это десятки предприятий различных отраслей народного хозяйства, напрямую подчиненных отраслевым министерствам и ведомствам. Их прежде всего интересовал план, выпуск продукции любой ценой. Заботу о социальных нуждах они проявляли, лишь выделяя скудные ресурсы на строительство жилья, да и то только для своих рабочих и служащих. Их не интересовали городские проблемы, связанные с предоставлением других услуг: здравоохранения, образования, культуры. Эти проблемы ложились на местные органы, решать которые в условиях быстрого роста населения без помощи “отраслевиков” было довольно сложно. Отсюда обычные конфликты отрасли и территории по вопросам участия министерств в решении социальных проблем.

Жгучей проблемой в городе и во многих поселках была проблема жилья. Строилось же его крайне мало, что побудило нас вынести этот вопрос на рассмотрение пленума горкома. Помню, что это был первый пленум, который предстояло мне провести в роли первого секретаря. Я прекрасно понимал, что члены горкома ждали от нового руководителя городской партийной организации конкретных идей, реальных действий в решении многих назревших социальных проблем. Ни для кого не было секретом, что основные мощности строительных организаций ориентированы на развитие промышленности. В результате создалось огромное отставание в формировании социальной инфраструктуры. После первого знакомства с экономикой города я убедился, что у нас нет реального координатора. Заказчиками по строительству жилья и объектов коммунального назначения являлись 18 различных министерств и ведомств, которые тянули “одеяло” каждый на себя. Понятно было, что надо что-то предпринимать. Но что именно? Ряд работников горкома и горисполкома при подготовке пленума предлагали создать координационный центр. Из своего опыта я знал, что никакой центр в данной ситуации не сможет решить эти проблемы, поскольку он не обладал реальной властью. Нельзя сказать, что решением этой типичной для тогдашней России проблемой никто не занимался. Решения принимали и бюро горкома, и горисполком, и Совет Министров Коми АССР, не говоря уже об обкоме партии. Но на поверку оказывалось, что ни одно из них не было выполнено. Созда-

вალასь парадоксальная ситуация: по каждой бане или прачечной было решение, но не было самого объекта. Каков отсюда вывод: или постановления нереальны, или отсутствует организаторская работа и контроль за их реализацией. На самом деле было и то, и другое. А главное все-таки в инертности и бездействии партийных и советских руководителей города. На любом совещании охотно произносились речи об отставании строительства коммунальных объектов, инженерных коммуникаций и сооружений. Но речи оставались речами, а дело от этого не улучшалось.

По старой тогдашней привычке местные руководители надеялись, что кто-то “сверху” придет и эти проблемы решит. Я же считал, что их придется решать только нам, местным властям. И настоял на том, что главным координатором всей социальной работы должен выступить горком партии, но для этого необходимо было иметь хоть какие-то рубежи, к которым надо стремиться. Вот их определением и занимались мы на этом пленуме. Были утверждены мероприятия по развитию гражданского строительства на 1967—1970 годы, в которых обозначались объемы строительства жилья, коммунальных объектов, очистных сооружений, тепло- и газоснабжения. Там же мы наметили параметры развития предприятий энергоснабжения, связи, благоустройства города, ряда объектов социального и культурно-бытового назначения. По каждому из этих объектов был определен заказчик, подрядчик и срок ввода в эксплуатацию. Мероприятия стали программой действий для большинства организаций города и района. Был в них один определяющий элемент: основное внимание мы уделяли развитию в районе крупнопанельного домостроения. Уже в ближайший год планировалось ввести в эксплуатацию первый крупнопанельный дом и создать в последующем в Ухте домостроительный комбинат.

Оставалось сделать главное: организовать выполнение своих мероприятий. А для этого надо было сконцентрировать в один кулак все силы города. Однако это легко сказать и написать в решении пленума: “Считать одной из основных задач партийных и хозяйственных организаций всех промышленных предприятий и организаций города и района мобилизацию коллективов на решение задач по развитию гражданского строительства, сооружению объектов коммунального назначения, инженерных коммуникаций”. Гораздо труднее все это воплотить в жизнь. Больше всего меня то-

гда беспокоила ситуация с руководящими кадрами в горисполкоме, в строительных организациях и на некоторых промышленных предприятиях. Беспокоила инертность и безынициативность многих из них.

В первую очередь нужны были руководители строительных организаций, которые могли бы возглавить эту работу. В тресте “Ухтастрой”, например, я видел только одного работника, который смог бы взяться за решение этих проблем и их решить. Это Василий Семенович Ионцев — главный инженер треста. Я хорошо его знал еще по работе в Воркуте и в Коми совнархозе. Будучи заведующим отделом строительства обкома партии, я рекомендовал его на должность главного инженера треста “Ухтастрой”. Так случилось, что после его отказа в 1963 году занять должность заведующего отделом строительства, наши пути ненадолго разошлись, и вот теперь мы опять оказались вместе. На этот раз в Ухте. Я пошел по партийной линии, он — по хозяйственной. Василия Семеновича я знал как грамотного, высококультурного и образованного человека. В Воркуте он длительное время работал главным инженером домостроительного комбината, прекрасно разбирался в вопросах крупнопанельного домостроения, был щедро наделен чувством нового. Именно такой работник нужен был на первоначальном этапе освоения нового вида домостроения в Ухте. Мы с ним часто встречались и обсуждали вопросы, связанные с решением этой крупной проблемы.

В тресте “Ухтастрой” и в объединении “Стройматериалы” в то время не было специализированных заводов по выпуску деталей панельных домов. В составе объединения действовал всего один цех по выпуску керамзитобетонных панелей для промышленного строительства мощностью 50 тысяч кубометров в год. Подчинялось объединение непосредственно Министерству газовой промышленности СССР. Директором его был уже упоминавшийся мной Н.С. Окунев. Попытки горкома и треста “Ухтастрой” убедить его перепрофилировать завод на выпуск панелей для жилья ни к чему не привели. Пришлось горкому обратиться прямо к Министру газовой промышленности Алексею Кирилловичу Кортуну, который этот вопрос решил положительно. Несмотря на это, Окунев длительное время пытался игнорировать решение министерства. Горкому ничего не оставалось, как освободить его от обязанностей руководителя объе-

динения. После назначения на эту должность бывшего второго секретаря горкома Василия Михайловича Сливкина, человека энергичного, отлично знающего проблемы города и немало вложившего сил в его развитие, цех был перепрофилирован на выпуск деталей для строительства крупнопанельного жилья. Поставку железобетонных изделий тоже наладили у себя на заводе. Устройство фундаментов, сетей, сборку домов и их отделку вело строительное управление № 1 треста "Ухтастрой". Таким образом, на начальном этапе в строительстве домов участвовали три исполнителя, что, конечно, отрицательно сказывалось на сроках и качестве работ. Работникам горкома партии пришлось срочно осваивать профессию строителей, чтобы координировать их действия, регулировать поставки тех или иных конструкций. Работа эта выполнялась работниками промышленно-транспортного отдела, но главным прорабом был я сам. В дальнейшем для четкой, согласованной работы всех участников строительства, по опыту Воркуты и Сыктывкара, мы планировали создание своего домостроительного комбината.

Пока же шла трудная работа по возведению в Ухте первого эталонного крупнопанельного дома (это был 1968 год). Построен он был из деталей, привезенных из Сыктывкара. Помощь в этом оказали нам секретарь Сыктывкарского горкома А.В. Непенин, управляющий трестом "Комипромжилстрой" Н.О. Белоцерковский. С их помощью в короткий срок в Ухте на улице Чибьюсская появился первый 60-квартирный крупнопанельный дом. Для горкома это было вопросом престижа. Ведь если панельный дом будет строиться столько же времени, сколько и кирпичный, тогда отпадает всякий смысл реформы. Нужно было не только провозгласить преимущества этого вида строительства домов, но и показать горожанам это на практике. Вслед за ним уже в 1970 году, после создания Ухтинского домостроительного комбината, было построено более 30 тысяч квадратных метров крупнопанельного жилья. Таким образом, хотя и с большим трудом, удалось сдвинуть с мертвой точки одну из главных проблем города. Энтузиастами крупнопанельного жилья в Ухте, кроме В.С. Ионцева, были начальник строительного управления Г.В. Бурлака, впоследствии ставший председателем горисполкома, прораб по монтажу домов С.В. Мищенко, главный инженер проектного института Б.С. Моносов и заведующий промышленно-транспортным отделом горкома А.И. Зерюнов.

О последнем хочу сказать поподробнее. В горком партии он пришел в 1968 году. А произошло это так. В одну из поездок в Тэбукское нефтегазодобывающее управление я обратил внимание на молодого, энергичного специалиста, работавшего начальником нефтяного промысла. Партком и руководство характеризовали Зерюнова как перспективного, грамотного инженера. Отмечали, правда, и его недостатки — прямолинейность и некоторую грубость в обращении с другими работниками. Я считал, что их можно исправить, да и работа в аппарате горкома не позволит особенно этим злоупотреблять. Александр Иванович быстро завоевал авторитет не только среди партийных, но и у хозяйственных руководителей. Для укрепления руководства горисполкомом он вскоре был направлен заместителем председателя и показал себя там прекрасным организатором. Благодаря его настойчивости и упорству, за короткий, если не сказать рекордный срок, город был переведен на водозабор из подземных источников, построен водовод, что сняло одну из острейших проблем градостроительства — обеспечения водой вновь вводимых домов. Александр Иванович по натуре был беспокойным и нестандартным человеком, находился в постоянном поиске, брался за любую работу. Однако свои “родовые” недостатки он побороть не смог. Зачастую очень резко высказывался в адрес того или иного работника, который не выполнил его указаний. Мне пришлось приложить немало усилий, чтобы как-то его сдерживать. Впоследствии Зерюнов был направлен на учебу в Высшую партийную школу при ЦК КПСС, которую успешно закончил. Затем несколько лет работал председателем Ухтинского горисполкома и заместителем Председателя Совета Министров Коми АССР. Много сил и здоровья вложил Александр Иванович Зерюнов в развитие Ухты. Думаю, что до сих пор ухтинцы помнят этого непоседливого, в сущности доброго, но шумливого трудяду.

Но не менее сложной оказалась другая проблема, связанная с жильем. Речь шла о резком отставании от темпов застройки инженерных коммуникаций. Ни одно ведомство не хотело брать на себя это хлопотное и дорогое дело. Для новых домов не хватало очистных сооружений, отставало благоустройство, не хватало тепла. Приходилось находить нестандартные пути решения этих проблем. Традиционный путь — это ждать, когда Совет Министров Коми АССР выделит средства по статье “коммунальное строитель-

ство". А учитывая, что денег на эту отрасль в Совете Министров никогда не хватало, надо было искать их в другом месте. В городе было решено пойти по пути привлечения средств на эти цели более "богатых" заказчиков — нефтяников, нефтепереработчиков, газовиков, геологов, энергетиков. Финансирование очистных сооружений взял на себя Ухтинский нефтеперерабатывающий завод, благоустройства — объединение "Коминнефть" и "Комигазпром", котельной — управление "Комиэнерго". Руководители этих организаций П.С. Белоконь, В.К. Лихолай, С.И. Юдин, А.Г. Кириллов проявили высокую сознательность в решении городских проблем. Однако одного их согласия мало, нужно было включить строительство этих объектов в план, иначе оно считалось неплановым и не могло финансироваться стройбанком. А эта операция опять-таки проходила через соответствующие союзные министерства, что требовало поездок в Москву, где все это решалось. И, как правило, мы находили общий язык с работниками министерств нефтяной и газовой промышленности и в Госплане. Постоянную помощь оказывали нам в этом деле заместители министров Ш.С. Донгарян и А.Г. Гудзь, а также бывший начальник Ухтокомбината Е.Я. Юдин, работавший в то время в Госплане СССР.

Проблема строительства жилья долго не сходила с повестки дня пленумов и бюро горкома. За прошедшие три года после того памятного для меня пленума, на котором была принята широкая социально-культурная программа на 1968—70 годы, было сделано немало. Объем строительства жилья по сравнению с 1965 годом возрос в два раза. По инициативе горкома в составе "Главкомгазнефтьестроя" были созданы специализированный трест "Газжилстрой" для целевого, комплексного гражданского строительства и домостроительный комбинат мощностью 50 тысяч квадратных метров жилья в год, что способствовало резкому росту объемов жилищного строительства.

Но, чтобы решить проблему жилья полностью, надо было в несколько раз увеличивать мощности строительных организаций, поскольку население города и поселков росло еще быстрее. Только за три года оно увеличилось почти на 30 тыс. человек и составило на начало 1971 года 157 тыс. человек. К тому же по-прежнему основные силы подрядных организаций вопреки нашим возражениям направлялись на строительство объектов промышленности. За вво-

дом их в эксплуатацию ревностно следили не только союзные министерства и ведомства, но и аппарат ЦК КПСС и обкома. Проблемы же, связанные со строительством жилья и объектов социального назначения, как я уже говорил, полностью ложились на плечи местных партийных и советских органов. Не могу не отметить, что роль горисполкома в этих делах заметно возросла после направления туда заместителями председателя бывшего заведующего отделом горкома А.И. Зерюнова и начальника строительного управления А.П. Донца.

Этому способствовало и создание в горкоме отдела строительства и городского хозяйства. Заведующим отделом был утвержден опытный строитель Георгий Константинович Каравай. Немаловажным обстоятельством явилось также назначение управляющим трестом “Газжилстрой” В.С. Ионцева. Хотя по-прежнему приходилось преодолевать огромные трудности, связанные как с увеличением объемов строительства, так и с традиционным невниманием отраслевых министерств к социальным объектам. Но теперь положение никак нельзя было сравнивать с первыми годами внедрения крупнопанельного домостроения. С той поры в городе была застроена крупнопанельными домами вся Чибьюсская улица, причем сделано это было быстро и качественно. Правда, для дальнейшего увеличения объемов строительства жилья предстояло резко увеличить темпы проектирования новых микрорайонов. Проектный институт “ПечорНИПИинсфть” явно не справлялся с этими задачами. Надо было искать дополнительные мощности проектных организаций. С этой целью мы обратились с Совет Министров республики с просьбой образовать в Ухте филиал республиканского проектного института “Комигражданпроект”. Вскоре такой филиал был создан. Возглавил его инструктор горкома Николай Михайлович Ярапов. Проведенная, таким образом, работа позволила нам добиться не только усиления проектирования, но и реального увеличения объемов строительства жилья и других социальных объектов.

В мероприятиях, разработанных специалистами и работниками горкома и утвержденных в 1971 году на очередном пленуме, ставилась задача построить в 1971—1975 годах уже 900 тысяч квадратных метров жилья, т.е. почти вдвое больше, чем за прошедшую пятилетку, что давало возможность в значительной мере

улучшить жилищно-бытовые условия ухтинцев, снести часть аварийных и ветхих деревянных домов барачного типа. Должен заметить, что мероприятия составлялись довольно подробно и служили ориентиром не только для строителей, но и для заказчиков и проектировщиков. Понятно, что горком не являлся плановым органом и не мог непосредственно включать строительство этих объектов в планы. Ответственность за включение в планы объектов, намеченных в мероприятиях, ложилась на руководителей предприятий и организаций.

Горком и горисполком оказывали всяческое содействие этим организациям в выполнении партийного решения. В горкоме была разработана и четко исполнялась система контроля. Наряду с анализом статистических данных работники горкома постоянно выезжали на объекты, встречались с прорабами, мастерами, что давало возможность знать истинное положение дел на каждой стройке. К этой работе мы постоянно привлекали партийные организации, органы народного контроля, которые также докладывали в горком о состоянии дел на том или ином объекте. Состояние дел по строительству социальных объектов систематически рассматривалось в отделах горкома, наиболее сложные проблемы рассматривались на совещании у первого секретаря горкома. На таких совещаниях, как правило, присутствовали все участники строительного процесса — заказчик, подрядчик, проектировщик. У каждого из них свои проблемы, свои вопросы и, выслушав их, можно уверенно принимать какое-то решение. Нередко были случаи, когда иные из них пытались, образно говоря, “свалить” вину за срыв ввода или строительства того или иного объекта на другого. Тогда было достаточно серьезного разговора и дело поправлялось. Но бывали случаи, когда возникал сложный технический вопрос. Тогда приходилось обращаться к специалистам из проектных институтов или министерства. Такие случаи возникали при сооружении ответственных объектов — очистных сооружений, водозабора, котельных. Но решения все-таки находились.

Перелистываю дневниковые записи 1973—1974 годов. Если раньше они пестрили цифрами по добыче нефти, газа, то сейчас их заменили квадратные метры жилья, количество мест в больницах, детсадах, школах, клубах, театрах... Дорого обошлась городу пого- ня за высокими показателями по ускорению добычи природного

сырья. Лозунг: “Даешь досрочно нефть и газ Родине” долго оставался главным, а формула “все для блага человека” чаще всего оставалась лишь идеологией. Люди, досрочно освоившие Вуктыл, месторождения нефти остались на долгие годы жить во временных бараках и балках. Министерства нефтяной и газовой промышленности, решив проблемы добычи нефти и газа в районе, перестали выделять достаточно средств и ресурсов на жилье и другие социальные нужды. Нефтяники повернули свое внимание на Усинск, где были открыты крупнейшие месторождения нефти, газовики связывали дальнейшую перспективу с транспортом газа из Тюменской области. Жилищное строительство в городе и районе за счет этих двух отраслей стало резко сокращаться, хотя потребность в нем не уменьшалась. В начале освоения месторождений, когда не было достаточных мощностей строительных организаций, средства, выделенные на жилье, не осваивались. Позже картина стала противоположной. У строителей появилось достаточно резервов, свой домостроительный комбинат. Не хватало лишь средств на решение социальных проблем.

Мы, руководители партийных и советских органов города, опять вынуждены ходить с “протянутой рукой” по министерствам и ведомствам и просить денег для строительства жилья и других социальных объектов для их же работников. Я уже не говорю об учителях, врачах и других тружениках социальной сферы, которые обеспечивались жильем по “остаточному принципу”. Если газовики еще на наши ходатайства хоть как-то реагировали, то нефтяники вначале резко сократили вложения на жилье, а затем и вовсе перестали их выделять. В этих условиях оставался лишь один путь: требовать от строителей перевыполнения планов на строительстве жилья и соцкультбыта за счет промышленных объектов. Политика министерств вынуждала, таким образом, местные органы идти на явные нарушения государственной плановой дисциплины. Но другого пути, к сожалению, у нас не было. Поддерживал нас в этом вопросе и обком партии и лично И.П. Морозов. В повестках дня заседаний бюро горкома все чаще стали появляться вопросы, связанные с ускорением строительства жилья и других социальных объектов, что, безусловно, сказывалось на показателях. Задания горкома по вводу жилых домов и объектов культурно-бытового и коммунального назначения, хотя и с трудом, но выполнялись.

Постоянно общаясь со строителями и проектировщиками, я пришел к выводу, что метод строительства жилья из крупных панелей в северных условиях не является вершиной современной индустрии. При этом методе велики затраты труда на площадке. Нужно было искать новую, более эффективную технологию, которая бы устранила этот недостаток. Это привело меня к мысли обобщить накопленный опыт и написать диссертацию по проблемам строительства жилья на Севере. К этому времени я уже сдал экзамены по кандидатскому минимуму и был принят в аспирантуру во Всесоюзный научно-исследовательский институт экономики строительства (НИИЭС) при Госстрое СССР. Позднее на ученом совете института была утверждена тема диссертации, связанная с повышением эффективности жилищного строительства в условиях Крайнего Севера. Моим научным руководителем стал Владимир Иванович Мальцев, кандидат наук, работавший в то время заместителем директора этого института и хорошо знавший проблемы жилищного строительства.

Подготовить диссертацию к защите оказалось делом довольно сложным. Надо было не только проанализировать большое количество исходных материалов по этой теме, но и выявить закономерности, на основании которых можно было сделать определенные выводы и дать практические предложения для их внедрения на практике. Работа над диссертацией требовала большого напряжения и времени, а его, как всегда, не хватало. Приходилось работать по ночам и все выходные дни. Порой приходила в голову мысль, что взятая на плечи ноша мне не по силам. Но, как говорится, глаза боятся — руки делают. На подготовку диссертации я потратил в общей сложности более четырех лет. И, наконец, в ноябре 1972 года состоялась ее защита. Как мне говорили позже специалисты и ученые из института, мой доклад произвел хорошее впечатление на членов ученого совета, что выразилось и в итогах голосования. Решение о присуждении мне ученой степени кандидата экономических наук было единодушным. По сложившейся в то время традиции такие события полагалось отмечать, пригласив участников этого процесса на товарищеский ужин. Я не стал делать исключения и организовал прием в ресторане “Арагви”, который в то время являлся одним из престижных ресторанов Москвы. Мне

было приятно кроме родственников и друзей пригласить на этот прием своих коллег по работе на Севере.

Работая в Ухтинском горкоме, а затем и в обкоме, я старался внедрять свои разработки в практику жилищного строительства. Сторонников и энтузиастов внедрения объемного домостроения в республике было немало. Я с благодарностью вспоминаю научных работников, специалистов из Ухтинского филиала Всесоюзного научно-исследовательского института по строительству трубопроводов (ВНИИСТ) кандидата, а впоследствии доктора технических наук С.Ф. Бугрима, инженеров С.И. Зеликина, А.А. Киселева, В.Г. Тишина, инженера института "ПечорНИПИнефть" Б.С. Моносова, а также работников "Главкомгазнефтьестроя" А.Я. Ванина, В.И. Мирошниченко и директора Ухтинского механического завода Ф.Ф. Моисеева, вложивших немало сил в реальное воплощение идей по строительству жилья из объемных элементов.

Массовое строительство жилых домов из объемных элементов было делом будущего. Пока же приоритет был за домами из крупных панелей. Созданный в Ухте домостроительный комбинат достиг к тому времени проектной мощности, что позволило резко увеличить объемы сооружения жилья. В связи с этим возникла еще одна проблема, связанная с отсутствием в городе свободных площадей для массовой застройки. Проектному институту было поручено провести анализ состояния жилищного фонда и внести предложения по размещению в городе крупнопанельных домов. Рассматривалось несколько вариантов: освоение новых микрорайонов, точечное размещение домов на свободных территориях и, наконец, массовый снос ветхого жилья, где раньше располагались лагеря для заключенных. Освоение новых микрорайонов требовало огромных средств на строительство инженерных коммуникаций. Свободной территории для массовой застройки отдельных домов оказалось недостаточно. После длительных обсуждений со специалистами было принято решение строить крупнопанельное жилье на месте бывших лагерей. При этом одной мерой мы решали две задачи: из ветхих домов выселяли жильцов и возводили современный город. Совместным решением горкома и горисполкома было установлено, что в каждом вводимом доме 20 процентов жилья будет передаваться для переселения людей из сносимых домов. Кроме того, по нормам того времени 10 процентов жилплощади передава-

лось горисполкому для работников социальной сферы и 10 процентов — строителям. В результате почти половину дома заказчики должны были безвозмездно отдать. Мы понимали, что для многих предприятий это было тяжелой ношей, поскольку на каждом из них тоже были большие очереди на получение жилья. Но другого пути решения жилищной проблемы тогда не было. Абсолютное большинство руководителей предприятий эту идею поддержали и она была реально претворена в жизнь. “Кулацкий” поселок, как его тогда в Ухте называли, за короткий срок был снесен и на его месте построены десятки крупнопанельных домов со всеми обслуживающими предприятиями.

Нельзя сказать, что проходил этот процесс гладко. Были и серьезные сбои, связанные с проектированием инженерных сетей, и просто досадные казусы. Большинство жильцов сносимых домов с удовольствием переезжали в новые квартиры, предоставляемые в этом же районе. Но находились и такие, кто не хотел выезжать из своего дома, особенно те, кто содержал домашний скот. Приходилось долго убеждать этих людей и в конечном итоге, решение находилось. Но один такой неординарный случай запомнился надолго. Как-то на площадке, где сносились старые дома, ко мне подошел цыган, который жил здесь в деревянном доме. Оказалось, что у него пятеро детей, он содержит лошадь. Работники горисполкома предложили ему переехать в квартиру в крупнопанельном доме. Естественно, цыган отказался. Он, видимо, посчитал, что я являюсь работником горисполкома и стал требовать, чтобы я решил его вопрос. В заключении в резкой форме заявил, что если не будет решен его вопрос, он пожалуется самому Кочурину. Фамилию мою он знал, но видел меня, похоже, впервые. Пришлось пригласить работников горисполкома и искать решение. На окраине города для него был построен отдельный дом.

Снос ветхих домов и строительство на этом месте капитального жилья в какой-то мере сняло проблему свободных территорий и дало возможность подготовить для застройки новый микрорайон на так называемой Пионер-горе. Затем крупнопанельное жилье “захватило” весь город. Появилось оно на Вуктыле, в Сосногорске и ряде других городов и поселков. И уже никто не мог себе представить Ухту без панельных домов. Но мы-то не забывали, что однообразие этого типа жилья будет удручать не одно поколение севе-

рян. Поэтому было принято решение строить жилые дома на “красных” линиях центральных улиц только из кирпича, причем по индивидуальным проектам. По этому принципу были застроены главные магистрали города — улица Ленина и проспект Космонавтов. В настоящее время они являются красивейшими улицами города.

Решая жилищную проблему в городе, нельзя было забывать и о его благоустройстве, думать о спортивных сооружениях, решать транспортные проблемы. Воротами любого города, как известно, являются аэропорт, железнодорожный вокзал. И еще ключевая роль принадлежит автомобильным магистралям. Шоссе, связывающего Ухту со столицей республики, тогда не было. А железнодорожный вокзал хотя и был построен давно, но выглядел довольно прилично. Аэропорт же представлял собой зрелище довольно жалкое. Мизерная грунтовая полоса могла принимать лишь небольшие самолеты типа АН-2 и АН-24. Аэровокзал вмещал не более десятка человек. Я прекрасно понимал, что без создания современного аэропорта, в условиях бездорожья, решать проблемы освоения новых нефтяных и газовых месторождений будет крайне сложно. А существующий на бумаге новый аэровокзал представлял собой одноэтажное здание с небольшим залом для пассажиров.

Рассмотрев этот проект, я, не раздумывая, отверг его. Считал, что с учетом перспективы надо построить более современный комплекс, напоминающий хотя бы по форме московские аэровокзалы. Пригласил проектировщиков из Инты и попросил их сделать проект такого вокзала. К чести интинцев и в первую очередь главного инженера института Б.Н. Аленцева за короткий срок проект был сделан. Построен он был рекордно быстро, всего за один год. “Прорабом” на стройке и на сей раз пришлось быть самому. Но непосредственным исполнителем работ был молодой строитель Г.В. Бурлака. В течение двух лет была построена бетонная полоса для приема самолетов ТУ-134. Впоследствии комплекс аэропорта неоднократно расширялся. В настоящее время он является одним из самых мощных и красивых аэропортов республики.

Острейшей проблемой республики было отсутствие автомобильных дорог. Твердое покрытие имела лишь одна из них, связывающая Ухту с Сосногорском. Остальные дороги — грунтовые, покрытые лишь гравием. Во время дождей по таким дорогам прихо-

дилось пробираться с большим трудом. Для решения проблемы пришлось создать в городе дорожное управление. Город в связи с массовым наплывом людей, приехавших на освоение севера, разрастался. Потребовалось построить несколько новых кинотеатров, что помогло снять и эту проблему. А вот со спортивными сооружениями дело оказалось не таким простым. Имеющийся единственный стадион нефтяников не решал проблем, нужен хоккейный стадион, плавательный бассейн и другие объекты. Но сооружать их запрещали центральные власти. Надо было искать какие-то обходные пути.

Хоккейный стадион в городе был построен довольно быстро. Мы назвали его временным, поскольку на временные сооружения разрешения властей не требовалось, хотя вмещал он несколько тысяч человек. Гораздо сложнее оказалось построить в городе плавательный бассейн. Как удалось выяснить, было два пути его финансирования. Первый — за счет государственных капитальных вложений, на что требовалось специальное постановление союзного правительства. И второй — за счет средств предприятий, отчисляемых на социальные нужды. Мы знали, что первый барьер нам не преодолеть. Решили идти по второму пути. Собрали в горкоме всех руководителей, у которых были средства, и попросили их принять участие в финансировании строительства бассейна. Нет надобности, видимо, говорить, что не нашлось ни одного руководителя, который бы отказался внести свою лепту. После этого оставалось подобрать проект и найти место в городе, где его разместить.

Зная, что “недоброжелателей” вокруг строительства такого объекта в городе будет немало, я решил как бы подстраховаться и согласовать этот вопрос с первым секретарем обкома И.П. Морозовым. В один из его приездов в Ухту я рассказал ему об этой идее. Сказал, что деньги можно будет найти у наших предприятий, особенно у газовиков и нефтяников. Надо решить только один вопрос — какой длины должна быть ванна — 25 или 50 метров? В республике в то время было построено всего лишь несколько бассейнов с 25-метровой ванной для плавания. Но я считал, что такой бассейн для Ухты будет явно мал, и надо строить бассейн с 50-метровой дорожкой. Естественно, он будет стоить дорого. Иван Павлович выслушал меня и поддержал, сказав, что надо, конечно, строить нормальный 50-метровый плавательный бассейн и обещал оказывать

нам поддержку. После этого я попросил главного архитектора проектного института “ПечорНИПИнефть” Павла Константиновича Мурзина раздобыть проект такого бассейна. Мы обнаружили его в одном из городов Сибири, послали туда группу проектировщиков и строителей, которые привезли один экземпляр проекта бассейна. Проект всем понравился. Было решено с учетом некоторых изменений применить его в Ухте. По предложению проектировщиков было решено 12-метровую детскую ванну удлинить до 25 метров, а в подвальной части сделать стрелковый тир. После тщательного обсуждения было принято решение разместить бассейн при въезде в город, на берегу реки Ухты. Можно сказать, что бассейн был городской народной стройкой. Вот так, шаг за шагом, где правдами, а где и неправдами строили мы город, ставший одним из красивейших на Севере.

Глава третья

Ухта — центр нефтегазовой провинции.

1. Из истории освоения.

Это название Ухта получила вследствие своего выгодного положения. С Ухты началась эпопея добычи нефти. Ухта стала базовым городом для освоения Вуктыла и Усинска. Через Ухту проходят все нефтяные и газовые магистрали, связывающие месторождения севера республики с центрами переработки и потребления. И, наконец, через Ухту проходят мощные газопроводы, соединяющие месторождения Севера Тюменской области с центром. Теперь я лидер этого города на сколько молодого, на столько и старого. Остатки двухвекового поселения, срубы и следы вышек на берегу реки Ухты свидетельствовали: россияне промышленяли здесь не только рыбу и дичь, но и иное добывали богатство — нефть. Но потом на многие десятилетия в России об этом забыли. В смутные, вызванные революцией и гражданской войной времена, тоже сперва было не до Ухты. Но историю родины первой российской нефти, легенды о таящихся в этих недрах сказочных богатствах знали и подручные палачи Сталина. И именно отсюда, вслед за знаменитым “СЛОНОм” — Соловецким лагерем особого назначения, начинают они строительство империи по имени ГУЛАГ. Надо же было чем-то занять сотни тысяч подневольных рук.

Ухтинский нефтяной район имеет богатую историю, которая уходит далеко в глубь веков. О “горном масле” Коми края, как тогда называли нефть, было известно еще в 15 веке. Но первый нефтяной промысел возник на Ухте лишь в середине 18 века. В 1721 году пензенский житель Григорий Черепанов обнаружил на реке Ухте “нефтяные ключи”, находку назвали “горным маслом”. В

этом же году был издан указ Петра I, в котором он повелевал немедленно осмотреть “нефтяной ключ”, взять пробы и определить, сколько можно ее добывать. Царя интересовало главное: “будет ли от одного ключа прибыль”. “Проба” ухтинской нефти была доставлена в Петербург лишь в 1724 году, и при жизни Петра I вопрос о добыче нефти на Ухте решен не был.

Только четверть века спустя, в 1745 году архангельский купец из раскольников Федор Прядунов построил на реке Ухте “нефтяной завод”. В одном из дел Берг-Коллегии по этому поводу записано: “В добыче той нефти никакого препятствия не чинить ... а онный завод содержать в добром порядке и нефть добывать со всяким радением беспрепятственно, и продавать как двоеную, так и не двоеную в Москве и Санкт-Петербурге и протчих Российского государства городах”. Добытую на Ухте нефть Прядунов привозил в Москву, перегонял ее в лаборатории Берг-Коллегии и продавал. За 6 лет (с 1745 по 1751 год) на Ухте было добыто 68 пудов нефти. Доставка ее за тысячу верст в Москву на оленях, санными обозами, сплавом — была очень сложна и дорога. Не удивительно, что вместо барышей завод приносил лишь одни убытки. Прядунов за неплату десятинных денег был посажен в долговую тюрьму, где в марте 1753 года скончался. В этом же году жена Прядунова уступила “завод” во владение вологодскому купцу Андрею Нагавикову. В 1760 г. владельцем “завода” на Ухте стал крестьянин Иван Мингалев, а затем в 1765 году яренский купец Михаил Баженов. Последнее упоминание о промысле Прядунова в документах архивов относится к 1782 году, следовательно, он просуществовал около 40 лет.

В начале 19 века в правительственных кругах Петербурга снова заходит речь об ухтинской нефти. Архангельский землемер Петр Сумароков в докладной записке сообщает в сенат о нахождении им в 1800 году на реке Ухте обильных нефтяных источников. Сумароков за свой счет нанял ижемских крестьян, расчистил источник и привез в Архангельск 45 пудов нефти. Берг-Коллегия и Коммерц-Коллегия пришли к заключению, что столь малый привоз нефти показывает и ее малое потребление, поэтому “прииски сии выгоды не представляют”. Так неудачей закончилась попытка еще одного энтузиаста начать добычу нефти на Ухте.

Новая страница в истории ухтинской нефти связана с известным русским золотопромышленником Михаилом Константино-

вичем Сидоровым. Его настойчивости можно только удивляться. Прошения, доклады, ходатайства Сидорова по поводу получения права на разработку нефти составляют несколько томов. На одну из записок, поданную Сидоровым в 1863 году наследнику-цесаревичу Александру, генерал-адъютант Зиновьев ответил: “На Севере постоянные льды и никакие промыслы не мыслимы, а вы хлопочете наоборот и объясняете о каком-то Гольфштреме, которого на Севере быть не может. Такие идеи могут приводить только помешанные”. Но Сидоров все-таки добился разрешения на бурение скважины в 40 верстах от Усть-Ухты (Возле поселка Водный). Закончить ее бурение Сидорову так и не удалось: на глубине 24 сажени сломался бур, а запасного инструмента не было. В своих дневниках он писал: “Несмотря на все препятствия, я употреблял все усилия положить начало нефтяному промыслу и тем принести пользу своей Родине. И будущее поколение не упрекнет нас за то, что мы не заботились о его благосостоянии, напротив, оно будет нам благодарно”. В 1887 году М.К. Сидоров умер. Продолжить дело Сидорова пытался московский подрядчик по бурению артезианских колодцев Фон-Вангель и екатеринбургский купец Галин. В начале 90-х годов ими было создано товарищество, оформлен отвод участков. За семь лет работы была пробурена лишь одна скважина глубиной 160 метров, но промышленной нефти она не дала, средства товарищества иссякли, работы были прекращены.

В 1889 году Ухтинский район обследовала правительственная делегация, возглавляемая академиком Ф.Н. Чернышовым. Она признала район Ухты нефтеносным и предложила сделать его открытым для продажи участков с торгов. Это дало новый толчок разведке нефти на Ухте. К 1917 году здесь было пробурено около двадцати скважин. Но почти все скважины оказались непродуктивными и владельцы бросили работы, разочаровавшись в своих надеждах. Исключение составила лишь одна скважина, пробуренная инженером А.Г. Гансбергом в двух километрах от места, где была заложена скважина Сидорова.

Александр Георгиевич Гансберг отдал Ухте 19 лет. Им был оборудован образцовый по тем временам нефтяной промысел, который имел прекрасные буровые вышки, электрическое освещение, телефон, кочегарку, паровую машину, дом для приезжих. К началу первой мировой войны с этого промысла ежемесячно добывалось

750 пудов нефти. Однако финансовые и технические возможности одиночки Гансберга были явно недостаточны для дальнейшего освоения нефтяных богатств Ухты. Вот что он писал перед Октябрьской революцией: “В настоящее время вполне определилось, что только широкая разведка, на большую глубину, произведенная на разных местах всего обширного нефтеносного района, может дать ответ о промышленном значении края, о количестве, качестве и глубине залегания нефти. Но для производства этих разведок надо затратить огромные средства. По этой причине в последнее время решительно все предприниматели ликвидировали свои дела и покинули Ухту. Остался награжден насмешками в дебрях Ухты единственно один — я”. Так закончился дореволюционный этап, завершивший попытки частного предпринимательства освоить нефтяные месторождения Ухты. Хотя он был долгов и не принес богатства энтузиастам, но главную свою задачу решил: Ухтинский район был признан заведомо нефтяным и что здесь возможна промышленная добыча нефти.

С 1918 года начинается новый, советский период освоения Ухты. В первые 10 лет Советской власти работа по разведке и добыче нефти практически не велась. Все эти годы шла усиленная переписка между разными советскими учреждениями и частными лицами, знавшими историю ухтинской нефти. Решения о необходимости детального изучения и освоения богатств Ухты витали в воздухе, но дальше этого дело не пошло. Известны многие документы и материалы, письма и предложения на имя Председателя Совета Народных Комиссаров В.И. Ленина об Ухте. Кто только не писал! В апреле 1918 года к Ленину обратились комиссар Нижегородской Казенной Палаты Иванов и гражданин села Борисова Нижегородского уезда Киселев, в июле того же года инженер Стукачев, в сентябре 1919 года — заведующий главной бухгалтерией отделов труда Москвы и Московской Губернии Соловьев. В 1920 — 1921 годах поступают новые ходатайства от Яренского уездного Совнаркома, Усть-Сысольского исполкома и ряда других организаций. Все они сводились к одному — к необходимости организации нефтедобычи на Ухте. Средств же Советское правительство на эти цели в то время не имело и все, что смогло оно сделать, так это дать в 1920 году разрешение Архангельскому губсовнархозу восстановить собственными силами добычу нефти на Ухте, используя скважины, пробу-

ренные до революции частными лицами. Однако из-за отсутствия средств и материальных ресурсов он не мог серьезно заниматься развитием нефтедобычи. В конце 20-х годов за решение этой проблемы взялись местные власти. Коми областной комитет партии и Правительство Коми автономной области добились в ВСНХ и Госплане РСФСР выделения средств для промышленных изысканий, после чего работа по разведке нефтяных богатств Ухты, хотя и медленно, но стала продвигаться вперед.

Началом промышленного освоения нефтяных месторождений в Коми официально принято считать август 1929 года, когда на Ухту прибыла геологоразведочная экспедиция. Ей было поручено установить промышленное значение района, выявить месторождения нефти и газа и начать их промышленную эксплуатацию. Она была укомплектована заключенными из соловецкого лагеря. Экспедиции пришлось добираться из Архангельска до Ухты на пароходах и лодках. Этот путь вверх по рекам Печора, Ижма, Ухта занял более полутора месяцев. Вот как описывает приезд в Ухту один из членов этой экспедиции геолог Руднев: "Был серенький день. Вот наконец за поворотом, на левом берегу 4 серые избушки смотрят слепыми окнами на стога сена на противоположной пойме. Кучка людей возится на берегу и около лодок, вытаскивают ящики, тяжелые железные инструменты. На них угрюмо и косо смотрит старая нефтяная вышка. Недалеко навес и несколько заржавелых буровых инструментов, брошенная маленькая кузница, какие бывают на краю деревень. Три деревянные бочки с нефтью жмутся к доскам склада и довершают картину этого заброшенного и пустынного ландшафта..."

Возглавлял экспедицию С.Ф. Сидоров. Вот его приказ № 1 от 21 августа 1929 года: "Сего числа вверенная мне экспедиция прибыла к месту своего назначения на ручей Чибью". Пробыл Сидоров начальником Ухтинской экспедиции недолго, на этом посту его сменил Мороз-Иосем Яков Моисеевич. Его приказ также за № 1 от 2 ноября 1929г. звучал конкретнее: "Сего числа вступаю в должность руководителя Ухтинской экспедиции Северных лагерей особого назначения ОГПУ". Сидоров передал Морозу несколько сот заключенных и охранников. Начальник экспедиции Мороз и сам был заключенным. В 1929 году коллегией ОГПУ за превышение власти он был приговорен к 7 годам лишения свободы. Его освобо-

дили от наказания в 1931 году и назначили начальником Ухто-Печорского лагеря НКВД, преобразованного в 1932 году в Ухто-Печорский трест. Не имея никакого образования (учился в начальной еврейской школе) и практического опыта в организации разведки и добычи нефти, Мороз, тем не менее, проработал на Ухте более 8 лет.

На это время приходится начало планомерных геологических, геофизических работ и промышленной разведки на нефть и газ в Ухтинском районе, открытие и освоение Чибьюсского и Ярегского нефтяных и Седельского газового месторождений, организация нефтедобывающих предприятий. Позднее здесь были построены нефтеперерабатывающий завод, первая в стране нефтяная шахта, заложены установки газоперерабатывающего завода. Одновременно с этим строился город, жилье, культурно-бытовые объекты, закладывалась сельскохозяйственная база, готовились кадры специалистов. О том, что делал Ухто-Печорский трест на Ухте, можно судить по выступлению Мороза на III съезде Советов Северного края в Архангельске в январе 1935 года. Он докладывал, "...что наряду с разведкой и добычей ископаемых трест проделал большую работу в области промышленно-заводского, жилищно-коммунального, лечебно-культурного строительства. Основной разворот работ начался с 1932 года. За этот период построено 1125 различных зданий, 511 километров дорог, заготовлено 854 тысячи кубометров строевого и крепежного леса. Удалось доказать, что в приполярных районах возможно созревание сельскохозяйственных культур. Создано 4 совхоза, общее стадо крупного рогатого и мелкого скота, свиней, оленей, лошадей составляет более 10 тысяч голов. С помощью профтехобразования и бригадного ученичества подготовлено более 5 тысяч специалистов. Создан первый в Северном крае горный техникум. Выпускается 5 печатных газет, работает 97 школ ликбеза и школ малограмотных."

Несмотря на специфические особенности треста, в котором доля вольнонаемных составляла всего несколько процентов, его деятельность находилась под постоянным контролем со стороны партийных организаций Северного края. Северный краевой комитет ВКП(б) был образован в 1929 году, куда до 1936 года входил и Коми обком ВКП(б). Известен ряд постановлений бюро Северного крайкома и Коми обкома о работе Ухто-Печорского треста. В 1932

году бюро крайкома отметило большую проделанную работу со стороны руководства Ухто-Печорского треста, в частности, лично Мороза, по разрешению хозяйственных задач, поставленных в Печорском крае. По нефтяной проблеме бюро крайкома одобрило решение треста о встречном плане бурения на нефть, инициативу перевода населения на снабжение керосином из ухтинской нефти. Коми обкому предложено оказывать всемерное содействие в работе "Ухтпечтреста". Очередной пленум крайкома, состоявшийся в этом же году, принял решение об ускорении освоения богатейших природных ресурсов Печорского края, обеспечении мероприятий по созданию продовольственной и фуражной базы треста. Пленум обязал Коми обком включиться в эту работу и принять активнейшее участие в развитии промышленности на Печоре. Во исполнение решений этого пленума бюро Коми обкома ВКП(б) приняло свое постановление, в котором обязало райкомы партии оказывать Ухто-Печорскому тресту максимальную практическую помощь в кадрах, создании собственной продовольственной базы. Райкомам при этом указано на недопустимость наблюдавшейся до последнего времени со стороны районных организаций недооценки важности выполняемых Ухто-Печорским трестом задач. Принято решение о выделении 50 партийцев и 100 комсомольцев в постоянные кадры треста. После указаний крайкома и обкома партии Ижемский райком ВКП(б), находящийся в райцентре Ижма (ныне г. Сосногорск), стал активнее заниматься вопросами, связанными с работой Ухтпечтреста.

Авторитет Мороза, в связи с решением трестом многих поставленных задач по ускоренному освоению нефтяных месторождений и увеличению добычи нефти в эти годы, резко возрос. В 1934 году он избирается членом Коми обкома и Ижемского райкома ВКП(б). В 1936 году за хорошее руководство строительством, перевыполнение плана строительных работ он был награжден орденом Трудового Красного Знамени. Но через год тот же Мороз за игнорирование районного и областного комитетов партии и отрыв от партийной организации выведен из состава пленума. Бюро Ижемского райкома ВКП(б) поставило перед секретарем ЦК ВКП(б), наркомом внутренних дел Ежовым вопрос о создании специальной комиссии для проверки деятельности Ухтопечлага и его руководителя Мороза в связи с установившимися вредительскими действия-

ми на ряде участков производства и строительстве железной дороги. Мороз был освобожден с работы и арестован. В августе 1938 года собрание партактива “Ухтижемлага” НКВД в принятой резолюции одобрило решение руководства Наркомата СССР о снятии с работы и предании суду начальника управления Якова Мороза и поставило перед парторганизацией, в которой состоит на учете Мороз, вопрос об исключении его из членов ВКП(б). 19 января 1940 года Военная коллегия Верховного Суда СССР приговорила Мороза к высшей мере наказания. И спешно, на следующий день приговор приведен в исполнение. Так печально закончилась деятельность одного из могущественных руководителей северных лагерей ГУЛАГа. Лишь в ноябре 1958 года той же Военной коллегией Верховного Суда СССР дело в отношении Мороза-Иосема Я.М. производством было прекращено за отсутствием состава преступления, он был реабилитирован посмертно.

Успехи Ухто-Печорского треста в эти годы связаны с деятельностью видных геологов и буровиков И.И. Косолапкина, Н.Н. Тихоновича, И.Н. Стрижова и многих других специалистов. Буровой мастер Косолапкин был направлен в Ухту в 1929 году из Грозного и проработал здесь долгое время, оставив после себя целую плеяду буровиков. Награжден многими орденами и медалями. Одна из улиц Ухты сегодня носит его имя. Геологическую службу Ухто-Печорского треста возглавлял известный русский геолог Н.Н. Тихонович. Он занимался изучением месторождений нефти и газа, угля, меди, бокситов во многих районах страны. Окончил Харьковский университет, длительное время работал в геологическом комитете страны. В ноябре 1928 года по обвинению в контрреволюционной деятельности был арестован и приговорен к расстрелу, замененному впоследствии 10 годами исправительно-трудовых лагерей. В 1929 году, находясь в Бутырской тюрьме, выполнил задание органов НКВД по обоснованию нефтеносности Ухты и по подготовке экспедиции в этот район. Был привезен в Ухту в октябре 1929 года, где отбывал наказание до 1939 года. Все эти годы руководил геологической службой: вначале экспедиции, а затем и треста. Уже в 1930 году заложенная им скважина открыла Чибьюское нефтяное месторождение. Тихонович внес огромный вклад в изучение Тимано-Печорского региона, составил его первую геологическую карту. Впоследствии ученый преподавал в Московском нефтяном инсти-

туте. Большой вклад в разведку и освоение Чибьюского и Ярегского нефтяных месторождений внес выдающийся геолог-нефтяник, один из создателей нефтяной и газовой промышленности СССР И.Н. Стрижов. Его, как и Тихоновича, не обошла судьба многих и многих жертв ГУЛАГа. В 1929 году он был арестован как “основной вредитель в нефтяной промышленности” и осужден на 10 лет лагерей. В Ухту прибыл этапом в 1931 году. Здесь проработал до 1937 года в должностях заместителя начальника геологотопографического сектора, старшего геолога промыслов, преподавал в горно-нефтяном техникуме. После освобождения вернулся в Москву и был профессором Московского нефтяного института.

Ухтинский район в эти годы начинает играть серьезную роль в экономике республики. В связи с резким увеличением работ в Ухте тем временем идет реорганизация структуры управления. В 1938 году на базе предприятий и организаций Ухто-Печорского треста, занимавшегося разведкой, добычей и переработкой нефти, промышленным и дорожным строительством, был образован самостоятельный комбинат “Ухтижемстрой”. Начальником комбината был назначен А.Д. Баламутов. Рабочий поселок нефтяников Чибью вскоре преобразовывается в город Ухту. Дело доходит до того, что ее пытаются сделать столицей республики Коми. В ЦК ВКП(б) и Совет Народных комиссаров в 1938 году была направлена записка секретаря Коми обкома ВКП(б) Рязанова и председателя Совнаркома республики Турышева с просьбой разрешить перевести столицу Коми АССР из Сыктывкара в Ухту. В ней, в частности, отмечалось: “Освоение громадных залежей каменного угля, нефти, радиоактивной воды, газа, асфальтита и других ископаемых в районе Печоры — Ухты, строительство Ухто-Печорской железнодорожной магистрали, сооружение каналов по соединению Печоры с Вычегдой, а Вычегды с Камой и постройка на них гидроэлектрических станций, а также развитие таких предприятий, как замшевого завода, точильной фабрики, консервного завода, Печорского пароходства и животноводства, требуют коренного улучшения в руководстве республики, областных организаций, что трудно сделать при нынешнем положении, когда центр Коми АССР находится от упоминаемых объектов за 400 и 1000 километров. ... При перенесении центра мы приближаем республиканское, областное руководство к пяти северным районам на 360 километров. Что касается руководства ос-

тальными 10-ю районами республики, то оно не ухудшится, так как с окончанием строительства железной дороги мы свяжем часть районов железной дорогой с Ухтой, а Ухту — с Москвой”.

Как отмечает в своих исследованиях по этому вопросу А. Сивкова, рабочий поселок Ухта не случайно предлагают сделать столицей республики. К тому времени Ухта уже и без того стала своеобразной столицей государства в государстве — могущественного “Ухтпечлага”, а затем и “Ухтижемлага”. Несмотря на небольшую численность вольного населения — всего каких-то пять тысяч человек, здесь действовали два нефтеперегонных завода, ремонтно-механический, лесопильный, кирпичный заводы, деревообрабатывающая мастерская, строилась электростанция мощностью в 6 тысяч киловатт. По соседству с поселком Водный начал работать завод по добыче радия, началась эксплуатация рудника по добыче асфальтитов. Все это делалось руками заключенных, численность которых в тысячи раз превышала количество вольнонаемных. Здесь предполагалось построить дома правительства, наркоматов, НКВД. Кроме того, намечалось и строительство социальных объектов — поликлиники, театра, гостиницы, бани и фабрики-кухни. Ходатайство руководства республики было рассмотрено в СНК СССР, где было принято решение отложить рассмотрение вопроса до 1941 года. Ну а потом Отечественная война помешала довести дело до логического конца. В дальнейшем он больше не поднимался.

Предвоенный 1940 год ознаменовался двумя важными событиями в жизни Ухтинского района — созданием самостоятельного райкома ВКП(б) и принятием постановления СНК СССР и ЦК ВКП(б) “О развитии Ухтинского нефтяного месторождения”. Основной задачей вновь созданного райкома стала организация выполнения этого постановления, которое являлось программным документом по дальнейшему ускорению освоения всего региона. Главной задачей, которая ставилась на ближайшие годы, было проведение геологоразведочных работ и резкое увеличение эксплуатационного бурения не только в Ухтинском, но и в Верхне-Ижемском, Печорском и Вымском нефтяных районах. Таким образом, резко расширялась сфера деятельности “Ухтижемстроя”. Впервые был поставлен вопрос о разработке генерального плана промышленного и жилищно-бытового строительства поселка Ухта и строительства здесь аэродрома.

Однако начавшаяся война помешала осуществлению принятых решений о создании в Коми АССР крупной северной нефтяной базы. Все усилия партийных организаций и производственных коллективов Ухты в военные годы были направлены на увеличение добычи нефти, производство нефтепродуктов и сажи для нужд фронта. В сложных условиях военного времени партийные организации республики и Ухты стали глубже вникать в деятельность хозяйственных органов, взяв в свои руки решение наиболее важных, ключевых проблем. Постановления бюро обкома и райкома того времени отличались обилием цифр и постановкой чисто хозяйственных задач. Например, в постановлении бюро обкома от 5 августа 1941 года по докладу начальника "Ухтижемстроя" С.Н. Бурдакова о плане капитальных вложений по объектам строительства на второе полугодие 1941 года, были определены конкретные объекты, на которые надо было направить все средства. Обком партии ставит задачу экономии средств, материалов, внедрению новых прогрессивных методов увеличения добычи нефти. Нет надобности говорить, что за ходом выполнения партийных решений был установлен жесткий контроль. Обком зачастую возлагал ответственность за выполнение того или иного мероприятия на конкретных лиц, что положительно сказывалось на результатах.

Именно в те годы, несмотря на нехватки средств, материалов, квалифицированных кадров, разрабатывались и внедрялись уникальные технологические процессы как в добыче, так и в переработке нефти и газа. Было освоено, в частности, производство новых видов продукции — газовой сажи, смазочных морозостойчивых масел, лакового битума, освоен шахтный способ добычи нефти. В годы войны добыча нефти по сравнению с предыдущей пятилеткой увеличилась более чем в два раза и составила 576 тысяч тонн. Еще быстрее шло освоение газовых месторождений. За успешное выполнение заданий правительства по освоению Ухтинского района и добыче нефти, нефтяных и газовых месторождений, освоения производства газовой сажи и специальной продукции Президиум Верховного Совета СССР в 1944 году наградил 210 работников Ухтинского комбината орденами и медалями, а сам комбинат был удостоен переходящего Красного знамени Государственного комитета обороны.

Послевоенные годы Ухты характерны бурным развитием нефтяной и газовой промышленности, техническим перевооружением, совершенствованием шахтного способа добычи нефти. На месторождениях "легкой" нефти внедряется заводнение пластов, автоматика, телемеханика, диспетчеризация управления скважинами, что позволяет добиваться повышения добычи нефти и газа. Особое внимание уделяется добыче нефти шахтным способом на Ярегском месторождении. Пласты этого месторождения насыщены "тяжелой" нефтью. Удельный вес ее составляет 0,97, тогда как у легкой нефти он значительно меньше. Обычным способом "тяжелую" нефть взять из пласта просто невозможно, поскольку она имеет высокую вязкость. Для этого необходимы специальные методы, поэтому и предложил геолог И.Н. Стрижов извлекать ее шахтным способом. Нефть и шахта в нефтяной промышленности — сочетание вроде бы нелогичное и даже те, кто осваивал эти шахты на Яреге, с трудом к этому привыкали.

Первая шахта на Яреге была заложена еще в 1936 году, затем построены еще две. Вначале пласт разогревали горячей водой, но это не давало большого эффекта. Нефть представляла собой вязкую смолистую массу, которая по трубам не транспортировалась. Поднимали ее "на гора" в металлических бадьях, затем сливали в специальные емкости. Можно себе представить, насколько тяжел и неэффективен был труд шахтеров-нефтяников. Надо было искать другой, более цивилизованный способ, который бы позволял качать ее на поверхность по трубам. После долгих поисков ученые и производственники все-таки такой способ нашли. А состоял он в том, что нефтяной пласт стали разогревать не горячей водой, а паром. Это позволяло, образно говоря, разжижать нефть до такого состояния, когда ее стало можно вместе с водой транспортировать специальными насосами по трубам. Эта технология существует по настоящее время и с успехом себя оправдывает.

Для подтверждения сказанного хочу привести слова старейшего работника нефтяной промышленности начальника Ярегского нефтешахтного управления П.Г. Воронина: "Внедрение метода теплового воздействия на пласт по своему значению равносильно второму рождению нефтяных шахт. Методы эти сами по себе известны нефтяникам давно. Однако их до сих пор применяли с поверхности. Но в условиях горных выработок наши инженеры и ра-

бочие это сделали впервые в практике нефтедобычи. Сущность новой технологии заключается в том, что через нагнетательные скважины пар подается в пласт, нагревает находящуюся там нефть и вытесняет ее уже в эксплуатационные скважины. При этом нефть под действием высокой температуры теряет вязкость, становится подвижной и вытесняется из пласта за счет давления. Главное, что дало внедрение на Яреге термошахтной технологии, состоит в том, что извлечение нефти на отдельных участках достигает 50 процентов. Это очень высокий коэффициент отдачи пласта даже для обычных, легких нефтей. В свете сказанного можно сделать вывод, что благодаря применению нового метода примерно 40 процентов нефти Ярегского месторождения, которые раньше считались заведомо потерянными для народного хозяйства, теперь переведены в разряд извлекаемых запасов. А это равносильно открытию нового крупного месторождения жидкого топлива практически без всяких затрат на геологоразведочные работы”.

В результате успешного освоения Ярегского месторождения темпы объемов добычи “тяжелой” нефти постоянно росли, чего нельзя сказать о темпах добычи “легкой”, которые начали резко снижаться. Такое положение сложилось прежде всего из-за резкого отставания геологоразведочных работ и сосредоточения их в одном районе. Эти недостатки были отмечены в постановлении ЦК ВКП(б) от 11 октября 1951 года “О работе Коми обкома ВКП(б)”. А состояли они в том, что “Ухтокомбинат”, в составе которого были и геологоразведочные организации, оказался неподготовленным к широкому развертыванию разведочных работ в отдаленных районах, что привело к снижению объемов бурения и, естественно, к резкому сокращению количества вновь открытых месторождений. Достаточно сказать, что до конца 50-х годов на территории провинции не было выявлено практически ни одного месторождения, представляющего промышленный интерес. В связи с этим в некоторых центральных плановых и хозяйственных органах СССР начали раздаваться голоса, что пора свертывать геологоразведочные работы в Тимано-Печорской провинции, а капитальные вложения, выделенные на разведку, передать в другие отрасли экономики. Не было единства в этом вопросе в хозяйственных и партийных органах республики.

Вот как описывает эти времена известный экономист Б.А. Витович: “Созданный в республике по территориальному признаку совет народного хозяйства (СНХ) был практически полностью укомплектован за счет москвичей. Первый председатель совнархоза А.А. Савченко — бывший начальник угольного главка, был, как полагалось в те времена, крутым и волевым руководителем. Нынешнее поколение ухтинцев и не подозревает, что от этого человека могла измениться судьба города. ...Ознакомившись с положением дел в регионе, председатель очень быстро пришел к выводу, что развитие нефтяной отрасли в республике не имеет перспективы, что темпы ее развития “не те”, запасы тоже “не те”. И это несмотря на то, что к тому времени уже было открыто Западно-Тэбукское нефтяное месторождение, и был ряд обнадеживающих нефтегазопроявлений на севере и востоке провинции. Председатель намерен был принять скороспелое решение о прекращении финансирования разведки на нефть и переключении средств на иные отрасли, более перспективные с его точки зрения. Ухтинским геологам, руководителям Ухтинского комбината, руководителям города и республики пришлось предпринять поистине героические усилия, чтобы доказательно убедить ретивого председателя более тщательно разобрататься с перспективами прироста запасов нефти и газа. Если бы этого не произошло, Ухта рисковала захиреть и превратиться в заштатный город, застыв в своем развитии на уровне конца 50 годов.”

Эти же события, но происходившие в партийных кругах, красочно показывает бывший председатель Совета Министров Коми АССР З.В. Панев в книге “Крутые виражи”. Он пишет: “Создалась критическая ситуация. Добыча нефти и газа за последние 7 лет не выросла, оставаясь на мизерном уровне: нефти добывали 450-550 тысяч тонн в год, газа — 1 миллиард кубометров. При отчете обкома партии на оргбюро ЦК неудовлетворительная геологоразведочная работа, нулевой прирост промышленных запасов этих крайне важных стратегических ресурсов была подвергнута резкой критике. Обкому и его первому секретарю Г.И. Осипову было предъявлено обвинение в беспечности и попустительстве, в растратировании государственных средств. Никакие оперативные меры, переговоры, советы, предупреждения и даже официальная критика руководителей “Ухтокомбината” не давали результатов. Два члена бюро обкома (секретарь обкома по пропаганде и

начальник КГБ) внесли предложение прекратить геологоразведочные работы на нефть и газ. Они обвинили руководителей “Ухтокомбината” в сознательном обмане государства, преднамеренном растранижении огромных средств в исключительно трудное для страны время, что являлось прямым преступлением...”

Начальником Ухтинского комбината в те годы был Евгений Яковлевич Юдин, прошедший большую трудовую школу на Ярегской нефтешахте № 1, от мастера до начальника шахты. Кроме гражданской должности он имел звание инженера-полковника МВД. Вот так снова запахло поиском вредителей. Бюро обкома, к счастью, не приняло тогда постановление о прекращении геологоразведочных работ. Но это обсуждение сыграло огромную роль. Геологи, правильно воспринимая партийную критику, успешно искали новые направления разведки, которыми стали бассейн средней Печоры и Большеземельская тундра. Войдя туда с разведочными работами, геологи вскоре открыли Западно-Тэбукское, Восточно-Савиноборское, Джьерское, Северо-Савиноборское, Пашнинское и другие нефтяные и нефтегазовые месторождения. Наиболее крупное из них — Западно-Тэбукское вступило в разработку в рекордный по тем временам срок — через два года после открытия. Уже в 1965 году добыча нефти на этом месторождении составляла три четверти всей добычи комбината.

Освоение этих месторождений напрямую связано с деятельностью нового начальника “Ухтокомбината” В.Н. Мишакова. Владимир Никифорович был во многих отношениях личностью неординарной. Он принадлежит к поколению с нелегкой судьбой. В непростые годы коллективизации он рано лишился родителей и вместе с братом был помещен в детский дом. С 1941 года — он в Ухте. Мастер, главный механик нефтешахты № 1, начальник нефтешахты, начальник Ярегского нефтешахтного управления, заместитель главного инженера, начальник Ухтинского комбината. При нем было начато освоение нефтяных месторождений на юго-востоке Тимано-Печорской нефтегазоносной провинции, строительство поселков Нижний Одес и Нефтепечорск. Он являлся одним из непосредственных участников развития и внедрения термошахтного способа добычи нефти на Яреге, ярим энтузиастом освоения нефтетитанового месторождения.

За свою долгую трудовую деятельность Мишаков был отмечен многими высокими почестями: орденосеи, лауреат государственной премии, заслуженный нефтяник страны, почетный гражданин города Ухты. Всех регалий не перечислить. Правда, в последние годы жизни родилась у него непомерная любовь к наградам и званиям, превратившаяся в самоцель собирательства. Любил он и выступать по любому поводу и в любой ситуации. Когда мы в горкоме провели анализ выступлений руководителей с лекциями и докладами, оказалось, что чаще всех выступал именно В.Н. Мишаков. Выходило, что лекции он читал почти ежедневно. Говорить о содержании подобных лекций и докладов не приходилось, поскольку касались они у него в основном успехов его родной нефтяной отрасли.

Не могу не отметить как огромную работоспособность Мишакова, так и некоторую экстравагантность его общения с подчиненными. Требовательный и грозный по внешнему виду, он был человеком достаточно мягким. Распекая подчиненного, объявляя ему выговор или производя на него денежный начет, он подчас переживал больше сам, чем провинившийся, и это было вполне искренне. Но так или иначе, а с ним связана целая эпоха в развитии нефтяной отрасли республики. Проработал Мишаков в должности начальника Ухтокомбината 9 лет, установив тем самым своеобразный рекорд продолжительности работы на этом посту.

Ухтинский нефтяной комбинат до перехода на отраслевую систему управления вообрал в себя многие и многие смежные коллективы и целые отрасли. Но по мере роста объемов производства, внедрения специализации, ряд предприятий стали выходить из его состава и перешли в подчинение специализированных министерств и ведомств. Одним из таких отпочковавшихся предприятий был Ухтинский нефтеперерабатывающий завод. Он перешел в состав специализированного Министерства нефтяной и химической промышленности, которое занималось переработкой нефти. Директором этого завода более 20 лет была уникальная женщина — Анна Яковлевна Молий. Она возглавляла завод, когда все здесь, включая главного инженера, были заключенными. О ее человечности и доброте среди “зэков” ходили легенды. С именем Молий связана реконструкция завода и создание необходимых условий труда и быта его работникам. Предприятие постоянно находилось в числе пере-

довых не только города и республики, но и страны. Оно было первым на Севере, которому было присвоено почетное звание “Коллектива коммунистического труда”. Сменил А.Я. Молий на этом посту ее ученик Прокопий Семенович Белоконь, с успехом продолживший новаторскую школу северных нефтепереработчиков.

Постепенно основой экономики не только Ухты, но и всей республики становились и другие, выросшие здесь предприятия. Прежде всего это Ухтинский механический завод. Он был крупной ремонтной базой нефтяников, пока не перешел в состав Министерства строительного и дорожного машиностроения. И здесь его директор в течении длительного времени олицетворял историю предприятия. Федор Васильевич Моисеев возглавлял коллектив более трех десятилетий. Завод также, как и нефтеперерабатывающий, является старейшим предприятием города. В составе “Ухтокомбината” предприятие выпускало продукцию для нефтяной отрасли, а после передачи в новое министерство стало специализироваться на выпуске башенных кранов в северном исполнении. Лесную отрасль не только Ухты, но и республики обслуживал Ухтинский ремонтно-механический завод. Долгие годы его возглавлял директор — Александр Ионович Арав, бывший шофер, ставший благодаря незаурядным деловым качествам крупным руководителем. Ухтинский газоперерабатывающий завод перешел из “Ухтокомбината” в состав Министерства газовой промышленности. Его продукция — сажа для автомобильной промышленности и гелий, который применяется в оборонных отраслях. Завод с начала его образования возглавлял Георгий Александрович Кузнецов. А завод “Прогресс” был известен тем, что здесь под руководством академика Ферсмана был получен первый в СССР радий. Позднее он вошел в состав одного из оборонных министерств. В военное время его продукцией была “тяжелая” вода. Затем он специализировался на выпуске керамических изделий для подводных судов. Возглавлял его Николай Петрович Волков, старейший работник завода, прошедший путь от рядового работника до крупного хозяйственника. Кроме того, в Ухте находились крупные республиканские объединения — управление “Комизэнерго”, Ухтинское территориальное геологическое управление, Сосногорское отделение Северной железной дороги, комбинат “Ухталес” и ряд других предприятий.

Такой я застал Ухту в 1967 году. Годовая добыча нефти составляла около 4 миллионов тонн, газа — около одного миллиарда кубометров. В районе заготавливали немногим более 2 миллионов кубометров древесины. Переработка нефти составляла 3 миллиона тонн. По объему производства Ухта стояла на третьем месте в республике, уступая Воркуте и Сыктывкару. Дальнейшее развитие Ухты связывалось с освоением новых нефтяных и Вуктыльского газоконденсатного месторождений, сооружением сетей нефте- и газопроводов, расширением существующих заводов и производств. Предстояла огромная работа не только по развитию промышленности, но и по созданию мощной базы производственной и, особенно, социальной инфраструктуры. Ведь не секрет, что в начальный период освоения решение этих проблем откладывалось “на потом”. Возле каждого нефтяного или газового месторождения строились временные поселки, в которых десятилетиями проживали люди. Постоянного, капитального жилья строилось здесь мало. Но не только поселки, да и сама Ухта к тому времени представляла из себя город с сотнями деревянных бараков, оставшихся от бывших лагерей. Решить эти проблемы в городе и районе стало моей главной задачей. Для этого, я полагаю, меня и направили в Ухту. Но на первое место из всех проблем, из-за нехватки газа в стране и, особенно, в центральных районах, стояла проблема освоения Вуктыла. К ней было приковано внимание не только Ухтинского горкома, но и областного комитета партии.

2. Большой газ Вуктыла

Нелишним будет напомнить читателю, что Ухта являлась не только первой территорией, на которой была открыта нефть. В Ухте на базе Седь-Ельского месторождения был создан и первый в СССР газовый промысел. Открыт он был в 1935 году (до этого добыча “голубого” топлива велась вместе с нефтью из нефтегазовых месторождений). Однако масштабы этой добычи не имели крупного экономического значения в стране. Газ использовался лишь для местных нужд и являлся сырьем для газоперерабатывающего завода, где из него извлекался гелий. Крупных месторождений газа в районе геологи долгое время найти не могли. Появившиеся было надежды

на большой газ Джеболо не оправдались. И вот в 1955 году у всех на устах зазвучало имя речки, текущей вдоль северного Урала и впадающей в Печору: Вуктыл. Здесь сейсморазведчиками под руководством А.И. Досханьянца были выявлены газовые структуры. Ничего сверхнеожиданного, казалось, не случилось. Но когда Арам Иванович доложил в трест, что пласты этих структур на глубине свыше трех километров сливаются в одно целое и тянутся почти на 70 километров, геологи засуетились. “Запахло” крупнейшей структурой. Из-за слабости геологоразведочных организаций изыскательские работы продолжались здесь более семи лет. И только в 1962 году Коми обком КПСС и Коми Совнархоз обратились в Бюро ЦК КПСС по РСФСР и Совет Министров РСФСР с докладной запиской об ускоренном развитии газовой промышленности на Европейском Севере. В ней, в частности, отмечалось, что “... в республике имеются большие перспективы по приросту промышленных запасов газа, прогнозные запасы которого определены в 1,2 триллиона кубометров, что позволяет планировать к 1975 году увеличение добычи газа до 20 миллиардов кубометров в год. Для решения этой задачи требуется удвоить объемы геолого-поисковых и, особенно, сейсморазведочных работ, а также глубокого разведочного бурения.”

В 1963 году на Вуктыльской структуре были заложены первые поисковые скважины, одна из которых под № 2 и стала первооткрывательницей месторождения. Однако по одной скважине нельзя было судить о его размерах, о запасах газа. В геологической практике Севера были случаи, когда из скважины получали большой приток газа или нефти, но месторождение промышленного значения не имело. С Вуктылом, к счастью, этого не произошло. Проведенная в последующем детальная разведка Вуктыльского месторождения показала его огромное промышленное значение. Месторождение оказалось уникальным как по географическому положению, так и по ценности и запасам сырья. Оно находится значительно ближе к районам Центральной Европейской части СССР, чем газовые месторождения Тюмени. Сокращение длины газопровода позволяло уменьшить капиталовложения, расход металла на трубы и ускорить подачу газа в центральные районы страны.

Второй особенностью этого месторождения было исключительно высокое содержание в газе конденсата, представляю-

щего собой смесь бензиновых и более тяжелых фракций. Здесь его содержалось в несколько раз больше, чем в конденсатных газах других месторождений Советского Союза и зарубежных стран. Из конденсата, помимо “сырого” бензина, можно получать зимнее дизельное топливо различных марок для полярников. Исследования Коми филиала Всесоюзного научно-исследовательского института природных газов говорили о возможности получения из конденсата топлива для воздушно-реактивных двигателей. В нем было высоким содержание ароматических углеводородов для получения бензола, толуола, ксилола — прекрасного нефтехимического сырья для пластмасс.

Главный геолог Ухты А.Я. Кремс так оценивал масштабы Вуктыла: “Четыре мощных газовых фонтана получены здесь из скважин, находящихся друг от друга на расстоянии в 10 км. Этот и другие факторы говорят о том, что мы имеем дело с огромным газовым месторождением.” Впоследствии Государственная комиссия по запасам при Совете Министров СССР утвердила запасы газа на Вуктыле в объеме 514 миллиардов кубометров и конденсата 185 миллионов тонн.

Андрей Яковлевич Кремс, геолог, доктор геолого-минералогических наук, профессор, Герой Социалистического труда, Лауреат государственных премий. Будучи с 20-летнего возраста глухим (постоянно пользовался слуховым аппаратом), он без отрыва от производства закончил Азербайджанский нефтяной институт. В 30-х годах занимал руководящие посты в объединении “Азнефть”, работал главным геологом Главнефти страны, заведовал кафедрой в Московском нефтяном институте. В 1938 году был арестован “за участие в троцкистской организации” и приговорен к 8 годам лагерей. Ученого не спасло даже личное знакомство с Лаврентием Берия. В Баку они вместе учились в одной школе и даже сидели за одной партией. В Ухту Кремс был привезен в 1939 году и участвовал в проектировании Ярегской нефтешахты. В июле 1940 года по приказу того же Берия был досрочно освобожден и назначен начальником геологического отдела “Ухтижемлага”. Впоследствии, до конца своей жизни, Андрей Яковлевич работал в Ухтинском геологическом управлении главным геологом. С его именем связаны открытия многих нефтяных и газовых месторождений в Тимано-Печорской провинции.

Несмотря на огромную занятость, он вел большую общественную работу. По роду своей деятельности мне часто приходилось встречаться с Кремсом. Меня всегда удивлял его оптимизм, глубокая вера в возможности открытия на севере новых месторождений нефти и газа. В частности, Кремс одним из первых говорил о перспективности шельфа Баренцева и Карского морей. Он прогнозировал также большие возможности добычи нефти в Тимано-Печорской провинции. В личной жизни Андрей Яковлевич был человеком очень скромным и неизменно доброжелательным. Всю жизнь он тяжело переживал гибель в 1941 году единственного сына Левы в сражении под Москвой. Жил Кремс с супругой в довольно тесной квартире, которая была забита книгами и журналами. Помню, однажды он пришел ко мне на прием по личному вопросу. Спрашиваю:

— Андрей Яковлевич, что случилось?

— Помогите, — говорит, — создать научную библиотеку: несколько тысяч экземпляров ценных книг девать некуда.

Пришлось на этом же этаже, где он проживал, освободить смежную квартиру и передать ее Кремсу. После его смерти библиотека была передана в дар Ухтинскому индустриальному институту, а квартира превращена в музей А.Я. Кремса. Теперь и улица, на которой он проживал, названа его именем.

Прошло четыре года после первого обращения местных властей в правительство об ускорении создания газовой индустрии в республике. В октябре 1966 года обком вновь обращается с докладной запиской в Совет Министров СССР, в которой настаивает на необходимости дальнейшего усиления геологоразведочных работ на газ. В ней, в частности, говорится: "... В текущем году в республике выявлено уникальное Вуктыльское газоконденсатное месторождение, запасы газа в котором ... по оценке специалистов составят 240 млрд. куб. метров (тогда еще истинных масштабов Вуктыла не знали — Н.К.). Указанное месторождение находится в благоприятном географическом районе. Оно расположено у реки Печоры, недалеко от железной дороги ... Наличие крупного месторождения и высокой перспективы открытия в ближайшие годы аналогичных газовых месторождений на прилегающих площадях позволяют в короткие сроки создать в Коми АССР крупную газодобывающую промышленность для обеспечения топливом нужд центральных районов ев-

ропейской части СССР. Для решения этой задачи необходимо, в первую очередь, значительно усилить геологоразведочные работы в республике...”

Записка сыграла свою роль и в январе 1967 года в Ухту прибыла Правительственная комиссия во главе с заместителем Председателя Совета Министров СССР, Председателем Госплана СССР Николаем Константиновичем Байбаковым для подготовки постановления Правительства Союза об организации добычи газа на Вуктыльском месторождении. В составе комиссии — ответственные работники министерств и ведомств: министр газовой промышленности СССР Алексей Кириллович Кортунюв, заместители министра геологии и нефтяной промышленности В.И. Игревский, Н.Л. Вовченко, Ш.С. Донгарян, работники Госплана СССР Е.Я. Дмитриев и Е.Я. Юдин. В работе комиссии принимали участие руководители республики и Ухты: первый секретарь обкома партии И.П. Морозов, председатель Совета Министров П.А. Безносков, секретарь обкома В.Я. Соколов, первый секретарь Ухтинского горкома И.Т. Воробьев, председатель горисполкома Г. П. Дуркин. Докладчиками на совещании были геологи А.Я. Кремс и Б.Я. Вассерман. После их докладов комиссия сочла возможным немедленно начать строительство газопровода на участке Вуктыл — Ухта — Торжок, не ожидая окончания разведки месторождения и утверждения по нему запасов газа и конденсата в государственной комиссии по запасам. Следует сказать, что по тем временам это было довольно смелое решение.

И вот 10 мая 1967 года принимается постановление Совета Министров СССР “Об усилении геологоразведочных работ на газ, организации добычи природного газа на Вуктыльском месторождении в Коми АССР и о строительстве магистрального газопровода с этого месторождения в районы Центра и Северо-Запада”. Документ предусматривал ввод Вуктыльского месторождения в эксплуатацию уже в 1968 году с тем, чтобы в 1970 году объем добычи газа довести до 8 — 10 миллиардов кубометров. Естественно, обком не мог оставаться в стороне от решения этой важнейшей для республики задачи. Тем более, что он являлся инициатором ускорения освоения Вуктыла. Через два месяца после принятия постановления состоялся пленум Коми обкома КПСС с повесткой дня: “О задачах областной партийной организации по развитию газовой промышленности

в Коми АССР”. Докладывал секретарь обкома по промышленности В.Я. Соколов. На пленуме были определены рубежи, обозначены задачи хозяйственных и партийных органов по освоению месторождения.

С этого момента для Ухтинского района начиналась самая ответственная пора. Практически на пустом месте надо было создать новые строительные, монтажные, эксплуатационные организации, подобрать кадры, наладить работу партийных и других общественных организаций. На стройку прибывали рабочие и специалисты из различных районов страны и местного треста “Ухтастрой”. Сотни, тысячи человек. Первые отряды строителей Вуктыла обосновались на высоком берегу Печоры. Рядом с небольшим поселком геологоразведчиков появились “вагонные” городки строителей. Строить на Вуктыле — задача не из легких: ни дорог, ни жилья, кругом болота и тайга, а расстояние до Ухты — 200 километров. Доставлять материалы можно было только вертолетами и частично в летнее время по реке. Не было ни опыта строительства подобных сооружений в короткие сроки, ни навыка партийной работы в подобных условиях. Заниматься решением проблем Вуктыла, которых с каждым днем становилось все больше и больше, из Ухты становилось труднее. Это мы в горкоме партии скоро поняли и решили создать здесь единый партийный орган. Секретарем парткома был направлен опытный партийный работник Николай Васильевич Лихачев. Мы прекрасно понимали, что образование парткома не означало, что в одночасье решатся все проблемы. Партком, как и любая организационная структура требовала определенного времени для становления, приобретения необходимого опыта работы в подобных условиях и, что немаловажно, завоевание авторитета. На первых порах, естественно, ничего этого не было. Горкому пришлось приложить немало усилий, чтобы партийный комитет стал центром объединения всех участников для решения главной задачи — ускорения освоения месторождения, не забывая при этом о необходимости создания нормальных условий для жизни и быта людей.

Понимали мы и то, что без привлечения сюда квалифицированных кадров поставленные задачи не решить. А в этом деле необходима помощь со стороны министерств, обкома и горкома партии. Прежде всего необходимо было решить проблему руководящих кадров различного ранга и, в первую очередь, строителей. Своих кад-

ров не хватало, приходилось приглашать работников из других районов страны. Первым руководителем стройки, приехавшим по приглашению на Вуктыл, был Николай Васильевич Макаренко, его сменил Павел Игнатьевич Балухто, а затем Петр Сергеевич Казаков. Первые два, Макаренко и Балухто, проработали на Вуктыле недолго. Видимо, испугавшись трудностей, они быстро уехали восвояси. Исключением стал П.С. Казаков, проработавший несколько лет управляющим строительным трестом и внесший немалый вклад в освоение Вуктыла. Много сменилось хозяйственных руководителей за время Вуктыльской эпопеи. Одни работники сами уходили, не выдержав трудностей, а других приходилось освобождать от работы, как не справившихся. Немало было вообще случайных людей. На Вуктыл многие ехали за “длинным” рублем со всех концов страны. Это те, которые кочевали по разным городам, нигде надолго не задерживаясь.

Довольно сложным и болезненным оказался процесс формирования рабочих кадров. Из-за нехватки рабочих на месте приходилось довольствоваться услугами “оргнабора” и “условников”. Все это порождало огромную текучесть кадров и не способствовало созданию постоянных, стабильных коллективов. Особую остроту приобрело пьянство, и в связи с чем резко увеличилась преступность в поселке. Горкому и горисполкому ничего не оставалось, как ввести местный “сухой закон”. Правда, это повлекло за собой другое негативное явление — спекуляцию спиртными напитками. Но в тот период другого способа наведения порядка мы найти не смогли. Не помогло даже увеличение численности милиции. Однако некоторые хозяйственные руководители нет-нет, да нарушали наш запрет. Вспоминается один забавный случай в связи с этим. При поездке на служебной машине я включил радио на коротких волнах и услышал разговор (радиопереговоры с Вуктылом проходили на тех же волнах) начальника управления рабочего снабжения Ухтинского комбината В.К. Святкина с начальником ОРСа Вуктыла. Святкин, сообщая, что в вертолете, который летит на Вуктыл, погружено несколько ящиков водки, просил, чтобы об этом никто и, особенно, горком не узнал, иначе обоим несдобровать. Приехав на работу, я звоню Святкину и спрашиваю:

— Вячеслав Кириллович, почему Вы игнорируете решение горкома о запрете продажи водки на Вуктыле?

Святкин в свойственной всем торговым работникам манере говорит:

— Не знаю я, Николай Николаевич, о чем идет речь. Кто ж осмелится нарушить запрет горкома, это ж дело опасное. У меня таких фактов нет.

В ответ на это я пересказал ему случайно подслушанный по радио его разговор с начальником Вуктыльского ОРСа. Поняв, что вилять нет смысла, Святкин признался о нарушении и пообещал, что это больше не повторится. Хотя доказательства и были, на этот раз наказывать не стали, ведь уличить Святкина удалось только благодаря случайности, виновата техника, позволившая мне подслушать чужой разговор. Однако водка на Вуктыле по-прежнему появлялась, несмотря на то, что мы усилили контроль за авиаотрядом. Видимо, торговые работники нашли иной способ ее отправки.

Все это лишь небольшие издержки той кадровой политики, когда проблемы решались за счет количества, а не за счет качества рабочих кадров. На первых порах мы мало задумывались над этим. Но скоро настал такой момент, когда “пахать газовую целину” стало значительно больше людей, чем требовалось. Естественно, нас тревожил вопрос: способны ли эти люди решать сложные проблемы? С этой целью был проведен тщательный анализ состояния кадров у газовиков. Вопрос был вынесен на рассмотрение одного из пленумов горкома партии. Было решено заслушать двух начальников ведущих промышленных объединений: “Комигазпрома” А.В. Резчикова и “Коминепти” — В.К. Лихолая. Объединение “Комигазпром” только-только начало формироваться, а “Коминепть” — старейшее предприятие района. На примере этих объединений мы хотели показать ту огромную роль, какую играют кадры в решении задач.

Из доклада Резчикова вытекало, что в объединении на двух рабочих приходится один инженерно-технический работник. Вроде бы управлять есть кому. На промыслах же не было элементарного порядка, обычными стали нарушения технологической дисциплины, крайне низка трудовая дисциплина. Отсюда и часты аварии, простой скважин. Установленные задания по добыче газа постоянно срывались. В объединении же “Коминепть” на одного инженерно-технического работника приходилось почти 5 человек рабочих. Но порядка здесь было гораздо больше. Задания по добыче нефти

выполнялись, хотя здесь у нефтяников были те же проблемы освоения новых месторождений, что и в объединении “Комигазпром”. Причины таких разных результатов крылись в разном отношении к кадрам: нефтяники постоянно работали с людьми, газовики же эту работу пустили на самотек.

В районе два крупных управления — Тэбукское нефтегазопромышленное и Вуктыльское газопромышленное. Если руководители и партийная организация в результате кропотливой работы с кадрами на Тэбуке сумели обеспечить высокую ответственность людей за порученное дело, то на Вуктыле господствовали безответственность и иждивенчество. Некоторые руководители даже не знали, сколько людей работает на их предприятиях, чем они занимаются, какова их квалификация. Начальник Вуктыльского управления Булейко обратился в горком партии с ходатайством направить к ним операторов, механизаторов и энергетиков. Разумеется, что прежде чем решать этот вопрос, мы потребовали от руководства управления данные, сколько людей фактически работает на промыслах, сколько и каких специальностей не хватает. Оказалось, что людей много, а специалистов среди них раз и обчелся, что говорило об отсутствии здесь какой-либо системы подготовки кадров. И горком принял решение о командировании сюда 50 квалифицированных работников с других предприятий города и района. Однако, когда они приехали на Вуктыл, их никто не встретил, не помог устроиться на новом месте. Естественно, что все они уехали обратно. Нам ничего не оставалось, как освободить за такое “гостеприимство” Булейко от занимаемой должности. Да, что было, то было. В конечном итоге, хотя и с большими издержками, на Вуктыле были созданы работоспособные коллективы.

Не менее сложной проблемой на Вуктыле оказалось обеспечение людей жильем и другими бытовыми объектами. Уже в начале освоения месторождения мы убедились, что допустили огромную ошибку в определении последовательности проведения работ. Основные силы строителей были брошены на обустройство промысла. Возведение же социальных объектов катастрофически отставало. Практически все газовики жили в бараках и вагончиках. Не было создано необходимых условий и для культурного отдыха. Люди не роптали, так как главным стимулом в то время являлась высокая заработная плата. И еще мирились с неудобствами в наде-

жде на то, что в скором времени появится и постоянное жилье и другие культурно-бытовые объекты. Произошло же это, к сожалению, нескоро. Только в 1971 году, почти через пять лет с начала освоения, в постоянном поселке было построено и введено в эксплуатацию первое кирпичное общежитие на 300 мест и начат монтаж первого крупнопанельного жилого дома на 60 квартир.

Постоянный поселок тоже рождался нелегко. Горкому приходилось неоднократно вмешиваться и принимать решения по усилению строительства объектов социальной инфраструктуры. Этому вопросу было посвящено несколько заседаний бюро горкома: о мерах по усилению гражданского строительства на Вуктыле, о неудовлетворительном ходе строительства постоянного поселка Вуктыл и ряд других. Особо хочу остановиться на выездном заседании бюро горкома, которое проходило на Вуктыле, где обсуждалась проблема улучшения культурного и бытового обслуживания населения. На него были приглашены руководители предприятий торговли, быта, культуры, т.е. все те, кто по долгу своей службы отвечал за эти участки. Каждому из них было поручено тщательным образом проанализировать ситуацию в своей отрасли и подготовить соответствующие предложения для включения в постановление бюро горкома.

Принять правильное, аргументированное решение — дело само по себе уже немаловажное. Но не к этому только сводилась работа. Мы помогли уяснить всему нашему активу, что создание бытовых условий на Вуктыле — это дело всей городской партийной организации. В партийных организациях заводов, строительных управлений и объединений развернулась большая работа по организации помощи всесоюзной стройке. “Все для Вуктыла!” — под таким лозунгом трудились рабочие заводов стройматериалов, грузчики многочисленных перевалочных баз, авиаторы, рабочие промышленных предприятий. Нередко на корпусах машин, железобетонных блоках, щитах сборочных домов люди в далекой тайге с волнением читали: “Вам, покорители Вуктыла, — сверхплановая продукция!”. Как бы странно это ни звучало сегодня, но в то время энтузиазм был велик.

В строительных управлениях города по инициативе коммунистов развернулось патристическое движение за помощь Вуктылу. Коллективы направляли туда на работу лучших специалистов —

бетонщиков, каменщиков, штукатуров, монтажников. Так был сформирован коллектив ударного строительного участка по возведению жилых домов из 120 человек, ядром которого были коммунисты, отдавшие многие годы покорению Севера. Руководить всеми работами по сооружению поселка был направлен один из старейших и заслуженных строителей города коммунист В.Г. Данилов. После этого на Вуктыле развернулась ударная стройка. Только за один год молодежный коллектив СМУ-15 построил 5 брусчатых благоустроенных домов, сдал в эксплуатацию три клуба, баню, две пекарни, начали работать четыре кинозала, шесть вагончиков-магазинов, два детских сада, вдвое увеличилось количество посадочных мест в рабочих столовых, открыто два медпункта, начато строительство стационарной больницы. Широко развернулись работы по благоустройству временных поселков. Началась подготовка к закладке первого крупнопанельного дома в постоянном поселке.

Приятно было осознать, что проблема строительства постоянного поселка сдвинулась с мертвой точки. И сделано это было без участия горкома. Мы прекрасно понимали, что процесс создания нормальных жилищно-бытовых условий на Вуктыле будет долгим и трудным. Из-за полного отсутствия здесь базы строительной индустрии все строительные материалы и детали завозились из Ухты. Основной вид транспорта — автомобильный мог работать лишь зимой, поскольку переправы через реку Печору не было. Речным транспортом можно было доставлять грузы только из города Печоры, где есть речной порт. Но это требовало нескольких перевалок грузов, что, естественно, затрудняло перевозки. И наконец, воздушный вид транспорта применялся лишь в экстренных случаях. Но даже Ухта была не в состоянии обеспечить запросы стройки из-за недостаточной мощности предприятий строительной индустрии. Созданный здесь завод крупнопанельного домостроения был слабым и не мог полностью обеспечить потребности Вуктыла. Ждать помощи в поставке строительных конструкций из республики и от министерств не приходилось, поскольку их не хватало повсюду. В связи с этим возникла парадоксальная ситуация. Средств на строительство жилья министерство выделяет достаточно, но они из-за слабой строительной базы на месте не осваиваются. Прошло много лет, пока эта проблема была решена.

Сложности с обеспечением стройки кадрами и проблема быта были, что называется, цветочками. Ягодками обернулась для специалистов технология освоения. В стране в то время не было опыта разработки такого мощного газоконденсатного месторождения, как Вуктыл. Здесь многое делалось, как говорится, первым номером. Впервые укладывались трубы большого диаметра, впервые строили конденсатопровод, впервые осуществлялась “сушка” газа и многое другое делалось впервые.

Понятно, что горком напрямую не мог заниматься технологией добычи и транспорта газа на Вуктыле. Это прерогатива специалистов. Однако и уходить от их решения было нельзя. И делали мы это тоже с помощью специалистов. Нередко приходилось направлять работников из института, проектных и научно-исследовательских организаций Ухты на Вуктыл для решения той или иной сложной технологической проблемы. Но постоянна спешка давала себя знать. На Вуктыле стали нередкими аварии и пожары. Довольно часто они происходили на сборных пунктах газа. Из-за недоработок в проекте и упущений эксплуатационников произошел пожар на головных сооружениях, из-за низкого качества сварки труб было несколько аварий на газопроводе, что приводило к гибели людей. Не выдержала испытаний на проектную мощность первая нитка газопровода диаметром 1020 миллиметров Вуктыл-Ухта. Из-за халатности буровиков произошел “открытый”, т.е. неуправляемый фонтан газа на одной из буровых. Ликвидировать аварию собственными силами не удалось, хотя пробовали сбить пламя и с помощью водяной струи высокого давления и с помощью артиллерийской пушки. И лишь специалисты по ликвидации подобных аварий из Министерства газовой промышленности решили эту проблему. В общей сложности аварию ликвидировали почти полгода. Сколько за это время было израсходовано средств, сколько сгорело в этом огромном фонтане газа и конденсата — один Бог знает.

Естественно, что подобные случаи не проходили мимо внимания горкома. За пожар на насосной станции Вуктыла был снят с работы и строго наказан по партийной линии главный инженер Вуктыльского газопромыслового управления Хремин. За другие аварии многие руководители также понесли наказание, а некоторые были освобождены от занимаемых должностей.

Однако в арсенале партийной работы были не только наказания. Мы не скупились на поощрения и награды коллективам и отдельным рабочим и инженерам, которые способствовали ускорению ввода в эксплуатацию Вуктыла. Именно благодаря самоотверженной работе тысяч строителей и эксплуатационников Постановление правительства по вводу Вуктыла в эксплуатацию в 1968 г. было выполнено. Накануне очередного юбилея Октябрьской революции Ухтинский горком доложил обкому о том, что пусковой минимум Вуктыльского газопромысла введен в эксплуатацию.

Начался новый этап Вуктыла — промышленная эксплуатация месторождения. В 1969 году в центр страны было отправлено около двух миллиардов газа, в 1970 объемы увеличились втрое. На одном из партийных активов республики И.П. Морозов отметил, что "...за короткий срок в республике создана новая отрасль — крупная газовая промышленность. Только в 1970 году объединением "Комигазпром" поставлено народному хозяйству страны 6,2 миллиарда кубических метров газа и 1,5 миллиона тонн конденсата. В переводе на условное топливо — это 14 миллионов тонн угля — такое количество добывал весь комбинат "Воркутауголь". В этих цифрах показана высочайшая эффективность газовой отрасли. Да и темпы, с которыми эта отрасль создавалась, несравнимы с темпами освоения угольной промышленности. В республике не было в то время отраслей, которые развивались бы такими высокими темпами". Проектная мощность Вуктыла — 15 миллиардов кубометров газа в год была достигнута в декабре 1973 года, на два года раньше установленного срока. За это достижение более 100 работников газовой промышленности, строительства, геологии и труженики других отраслей были награждены орденами и медалями. В числе награжденных был и я, это был Орден Октябрьской Революции.

Однако ввод в эксплуатацию Вуктыла еще не означал, что решены все технические проблемы добычи и транспортировки газа. Довольно сложной оказалась проблема транспорта по трубам "сырого" газа. Дело в том, что при перекачке такого газа в трубе из-за наличия конденсата создаются так называемые гидравлические пробки, что резко снижает пропускную способность трубы. Чтобы этого избежать, необходимо вместе с газом закачивать в трубу метанол, т.е. метиловый спирт. Метанолопровода на Вуктыл не было. Выход был найден в прокладке временного сборного трубопровода

на муфтах, который применяли в оборонной промышленности для перекачки топлива. Трубу проложили от Печоры до Вуктыла. Однако к эксплуатации она оказалась непригодна, т.к. пущенный по ней метанол вылился в реку Печору. После этого эксперимент пришлось прекратить. В дальнейшем был построен капитальный метанолопровод. А до его пуска в эксплуатацию метанол перевозили по воздуху вертолетами МИ-6. Операция так и называлась "Метанол". Вертолетчики Ухтинского авиаотряда проявляли чудеса изобретательности при его перевозке в сложных климатических условиях. Авиаотряд в это время возглавлял Николай Федорович Алексеев, который зачастую сам вместе с летчиками летал на Вуктыл. Метанол, сыграв положительную роль в технологии транспорта газа, оказался еще и настоящим ядом. Несколько рабочих, вопреки строгим предупреждениям и надписям, все-таки решили его попробовать. После выпитого некоторые ослепли, а другие скончались.

Существовала еще одна проблема, которая волновала многих специалистов и ученых. Это технология эксплуатации газоконденсатного месторождения. Сводилась она к тому, что быстрый отбор газа из месторождения повлечет за собой так называемое "выпадение" конденсата в пласте. Попросту говоря, конденсат останется в недрах месторождения и извлечь его оттуда позднее будет практически невозможно. К тому же на месторождении по предложению заместителя министра газовой промышленности Ю.И. Боксермана планировалось пробурить несколько сверхмощных скважин, с помощью которых отбор газа еще более ускорялся. Помню, однажды ко мне пришел А.Я. Кремс и сказал, что месторождение эксплуатируется крайне неэффективно. Нельзя, говорил Андрей Яковлевич, очень быстро брать из него газ. Ставку надо делать в первую очередь на извлечение газового конденсата, для чего надо резко уменьшить добычу газа. Он считал, что месторождение было бы точнее назвать конденсато-газовым. Об этом же говорили и другие ученые, побывавшие в Ухте и на Вуктыле. Среди них академик А.А. Трофимук, доктор геолого-минералогических наук В.М. Сениуков и другие. Но что мы могли сделать в то время? Стране нужен был газ. И этим все сказано. Сейчас по истечении времени можно с полной уверенностью утверждать, что при эксплуатации Вуктыла была допущена ошибка, приведшая к тому, что он просуществовал недолго. Пик добычи газа пришелся на 1974 — 1984 годы, когда из

недр Вуктыла выкачивалось более 18 миллиардов газа в год. Затем пошел спад добычи. В 1995 году на Вуктыле добыто немногим более 3 миллиардов кубометров. Месторождение газа практически исчерпано. Интенсивный отбор газа привел к огромному “выпаданию” конденсата в пласте. По данным научно-исследовательского института, его осталось на Вуктыле не менее 100 миллионов тонн. Проблема сегодняшнего дня — найти способ его извлечения из пласта. Над ней работает ряд институтов. По этой теме защитил кандидатскую диссертацию бывший руководитель “Севергазпрома” В.Г. Подюк. Остается надеяться, что в будущем искусственно созданная проблема извлечения конденсата будет решена.

И, наконец, еще одна и, надо думать, не последняя проблема, имевшая место на Вуктыле. Речь идет о нижних горизонтах Вуктыла. В начале восьмидесятых годов на Вуктыле было заложено несколько сверхглубоких скважин с целью выявления газа на больших глубинах. Скважина № 39 была пробурена в 1975 году и достигла глубины 5160 метров, скважина № 38 — 5446 метров, № 42 — 6401 метр, а скважина-рекордсменка № 58 достигла глубины 7026 метров. При бурении этих скважин были получены притоки газа, что говорило о высокой продуктивности нижних горизонтов. Я не специалист в этой области и не могу утверждать, какова величина этих запасов. Геологи и газовики, в том числе и министр газовой промышленности С.А. Оруджев в это верили. Я приведу его высказывание по этому поводу на одном из совещаний на Вуктыле, где он говорил, что в верхних горизонтах Вуктыла прироста запасов больше не будет. Основные перспективы связаны с нижними горизонтами, где есть большой газ. К сожалению, бурение сверхглубоких скважин до проектных отметок так закончено и не было. Некоторые из них попали в аварии, другие на полпути брошены. Что из себя представляет нижний Вуктыл — сказать сегодня никто не может. Решить эту задачу предстоит нашим потомкам.

Итак, отведенные мне семь лет работы в Ухте заканчивались. Вуктылу за это время было отдано немало. В постоянном поселке построены десятки крупнопанельных домов, предприятий быта, торговли, культуры, здравоохранения. На Вуктыле создана своя строительная организация — трест “Вуктылгазстрой”, начато строительство аэропорта, нового совхоза. Все это создавало

определенные предпосылки для образования самостоятельного административно-территориального района. В феврале 1975 года решением Президиума Верховного Совета РСФСР был создан Вуктыльский район. Вслед за этим был образован и Вуктыльский райком партии. Первая районная партийная конференция состоялась 26 марта 1975 года. Для ее проведения прибыли первый секретарь обкома И.П. Морозов и Председатель Совета Министров Коми АССР П.А. Безносков. Из Ухты до Вуктыла мы добирались на автомашинах по “зимнику”, останавливаясь по пути на некоторых объектах. Заехали на сварочную площадку, расположенную недалеко от Сосногорска на правом берегу реки Ижма, где велась подготовка труб для доставки на трассу газопровода Пунга — Вуктыл — Ухта. Их сваривали в “плетки” из трех штук, каждая длиной 12 метров и диаметром 1420 миллиметров. Отсюда сваренные плетки развозятся плетевозами по трассе. Зрелище было впечатляющим. Десятки сварщиков, кто стоя, кто лежа под трубой, ведут сварку. Это сложное дело доверяли только сварщикам высочайшей квалификации. Аварии на газопроводах, конечно, были, но, как правило, трубы лопались не на стыках.

Затем заехали в Дутовский леспромхоз, контора которого находилась в с. Дутово на левом берегу р. Печоры. Директором леспромхоза был в то время Л.И. Крутов, секретарем парткома — И.С. Тулина. Прежде чем поехать в лесосеку, где непосредственно идет заготовка древесины, И.П. Морозов решил зайти в контору леспромхоза. Зашел в кабинеты руководителей. В кабинете главного инженера произошел курьезный случай. Зайдя в него, Иван Павлович обратил внимание на портрет, который висел на стене. Затем спросил главного инженера (им тогда был довольно молодой специалист), кто этот человек на портрете? Хозяин кабинета не смог назвать его фамилию. Тогда Иван Павлович сказал, что он его знает, это М.Г. Первухин, который работает в настоящее время начальником отдела в Госплане СССР. Членом Президиума ЦК он был с 1952 по 1957 год. Видимо, с тех пор его портрет и находился в кабинете. Понятно, какой разговор был после этого у Ивана Павловича с секретарем парткома.

На учете в партийной организации стройки и промысла Вуктыла насчитывалось 890 коммунистов. На конференцию было избрано 119 делегатов. Открыть ее было поручено Ивану Федоро-

вичу Кртошкину, работавшему первым секретарем обкома комсомола. Загадки для делегатов не оставалось, поскольку в партийной практике существовало негласное правило: кто открывает конференцию, тот и будет предложен на пост первого секретаря. Исключения и на этот раз не было — первым секретарем стал И.Ф. Кртошкин. С докладом о задачах новой районной партийной организации выступил И.П. Морозов. Партийная власть, таким образом, была сформирована. Советская была учреждена еще раньше. Председателем райисполкома стал Е.М. Алексеев.

Ко времени моего избрания в конце 1974 года секретарем обкома газовая отрасль промышленности сформировалась окончательно. Было создано объединение “Комигазпром”, в состав которого вошли предприятия по добыче, переработке и транспортировке нефти и газового конденсата. В него влились Вуктыльское газопромислово-управление, объединение “Ухтатрансгаз” и Ухтинский газоперерабатывающий завод. Кроме этого, под крыло нового объединения попали транспортные, буровые и другие вспомогательные предприятия. Начальником объединения “Комигазпром” был назначен Станислав Иванович Юдин. Опытный работник газовой промышленности, он обладал огромной работоспособностью, чувством нового, всегда был в поиске прогрессивных методов разработки месторождений. Правда, реализовать свой огромный потенциал ему мешала известная прямолинейность. Тем не менее большие организаторские способности позволили ему в короткое время достичь больших успехов на службе. Вскоре С.И. Юдин был переведен в Министерство газовой промышленности СССР на должность начальника Главка по освоению газовых месторождений в шельфовых зонах морей. К великому сожалению, ему не удалось реализовать все свои возможности, тяжелая болезнь унесла его в могилу. Преемником Юдина стал Олег Николаевич Соловьев, проработавший здесь долгие годы и накопивший богатый опыт в освоении газовых месторождений.

Не могу не сказать добрых слов об одном из первых, кто приехал осваивать Вуктыл — о молодом, только еще начинающем свою трудовую деятельность инженере Василии Григорьевиче Подюке. Он был направлен на Вуктыл после окончания института и прошел все ступеньки руководителя — от рядового механика до начальника крупнейшего в России объединения “Севергазпром”.

Недавно Василию Григорьевичу исполнилось 50 лет и сейчас он в расцвете своих творческих сил. В.Г. Подюк избран депутатом Государственного Совета Республики Коми. В настоящее время он работает в РАО “Газпром” в Москве. Немало сил вложил в освоение “газовой целины” Анатолий Степанович Гуменюк, который руководил Вуктыльским газопромысловым управлением, ставший затем начальником объединения “Коминепфть”. Среди строителей Вуктыла, также вложивших немало сил в его освоение, нельзя не вспомнить таких ярких людей, как Петр Сергеевич Казаков и Владимир Ильич Мирошниченко. Оба были управляющими трестом “Вуктылгазстрой”. Казаков впоследствии был заместителем председателя Ухтинского горисполкома, Мирошниченко — начальником “Главкомгазнефтьстроя”. Большую лепту в освоение Вуктыла и строительство газопровода внесли В.П. Перерва, Н.В. Петличенко, А.В. Резчиков, В.А. Полулях.

Нельзя не отметить и руководителей центра, причастных к освоению Вуктыла. Я имею в виду ответственных работников Министерства газовой промышленности СССР и Министерства строительства предприятий нефтяной и газовой промышленности СССР. Здесь часто бывали министры Алексей Кириллович Кортунов, Сабит Атаевич Оруджев, Борис Евдокимович Щербина, их заместители Н.Л. Вовченко, А.Г. Гудзь, Ю.П. Баталин. Идейным же руководителем всех новинок освоения Вуктыла был Василий Александрович Динков, возглавлявший в то время главк по добыче газа. Трудно сосчитать количество дней и ночей, проведенных вместе с ними на Вуктыле!

Борьба за “большой газ” республики (а ее центром стала Ухта) выдвинула на ключевые посты немало достойных людей. Среди них С.И. Юдин, о котором шла речь выше. На высокие должности в Москву были приглашены Б.И. Василенко, Б.В. Будзюляк, С.Б. Янушевский. Перечислить всех участников освоения Вуктыла просто невозможно. О некоторых из них, с кем приходилось нередко сталкиваться по совместной работе, пойдет речь дальше. И пусть меня простят те соратники, которых не смог назвать. Каждый, кто хоть немного проработал на северной земле, оставил на ней свой след. И самый заметный из этих следов — прекрасный город Вуктыл. Беда лишь в одном: пока его создавали, запасы газа и конденсата стали иссякать и сейчас возникла другая проблема —

чем занять людей. К сожалению, беда эта не только Вуктыла, но и многих поселков республики, созданных для освоения того или иного месторождения нефти или газа. Такая же участь постигла крупные поселки Нижний Одес, Вой-Вож и ряд других, где по окончании освоения месторождений люди остались без дела. К сожалению, в то время мы серьезно не задумывались над этим. Казалось, что такой проблемы не будет никогда. Но время неумолимо. Оно многое меняет до неузнаваемости.

3. “Сияние Севера”

Это название получила система транспорта газа “Север — Центр”, призванная соединить газовые месторождения севера Тюменской области с потребителями газа в центре страны и за рубежом. А произошло это событие, если можно его назвать таковым, на пленуме обкома в 1967 году. Внес предложение бригадир сварщиков из сварочно-монтажного треста А.В. Козлов: “Нам бы очень хотелось, чтобы газопровод, который мы сегодня строим, имел название, как, например, имеют нефтепровод “Дружба”, газопровод “Братство”. Пользуясь случаем, я хочу передать просьбу коллектива назвать этот газопровод “Сияние Севера”.” Под дружные аплодисменты участники пленума поддержали просьбу. С этого времени газопровод стал носить это имя.

Вот краткая история его сооружения. Проектирование газопровода было начато в шестидесятых годах после открытия на севере Тюменской области крупного Уренгойского газового месторождения, балансовые запасы которого составили почти четыре триллиона кубометров. Первоначально трасса газопровода, заложенная проектировщиками в проектах, проходила от Надыма через Салехард, что в Тюменской области, на Воркуту, затем параллельно железной дороге через Ухту в центр страны. Это был так называемый “северный” вариант трассы. Общая длина ее составляла более трех тысяч километров. На газопроводе планировалось построить 17 мощных компрессорных станций, одна из которых под номером 10 в соответствии с проектом размещалась в Ухте.

Открытие Вуктыльского газоконденсатного месторождения в республике Коми, расположенного недалеко от трассы газопрово-

да “Сияние Севера”, кардинально поменяло стратегию сооружения газовой магистрали. Ее разбили на две очереди. Первая включала участок трубы от Ухты до Торжка, а также газопровод, соединяющий Вуктыл с Ухтой. Во вторую очередь входил участок от Надьма до Ухты через Воркуту. Сооружение первой очереди позволяло ускорить подачу Вуктыльского газа в центр, что способствовало значительному улучшению топливного баланса европейской части страны. Таким образом, Вуктыл явился своего рода буфером по поставке газа на период строительства второй очереди газопровода.

Начало строительства газовой системы “Сияние Севера” совпало с началом освоения Вуктыльского месторождения и относится к 1967 году. Первая очередь состояла из двух участков газопроводов разного диаметра: от Вуктыла до Ухты 1020 мм и от Ухты до Торжка 1220 мм. Общая протяженность газопровода составляла 1380 километров. Для строителей она, как говорится, была крепким орешком. Ведь трасса осваивалась впервые. Проходила она по труднодоступной тайге, через множество болот, рек и ручьев, при полном отсутствии дорог. Лежневки из бревен в несколько канатов бесследно исчезали под гусеницами тяжелых бульдозеров и трубоукладчиков. Исчезали не только бревна, но изредка и целые агрегаты. В связи с чем припоминается один случай, как однажды ко мне на прием пришел директор совхоза “Водный” В.И. Посудневский с просьбой разрешить конфликт. А дело было вот в чем. Работники его совхоза вытащили из болота бульдозер, помыли его и запустили в работу, а через некоторое время об этом узнали строители и потребовали его вернуть. Я поручил специалистам разобраться в том, как бульдозер попал в трясины. Оказалось, что он был утоплен во время прокладки трубы и строители о нем забыли, а затем и вовсе каким-то образом списали. Учитывая, что бульдозер стал как бы ничейным, я попросил строителей оставить его в совхозе.

Но несмотря на трудности в освоении новой трассы газопровода и с учетом огромного дефицита в топливных и технологических ресурсах в районах Центра и Северо-Запада, Правительство страны установило жесткие сроки ее строительства — всего два года. Нельзя не отметить, что подобных темпов сооружения трубопроводов на территории республики раньше не было. Спасло лишь то, что Министерство газовой промышленности СССР, которое возглавлял А.К. Кортуннов, направило на строительство трубы свои са-

мые лучшие подразделения, которые строили трубопроводы Саратов-Москва, Средняя Азия-центр, Бухара-Урал, нефтепровод "Дружба". Алексей Кириллович Кортунов бывал в Ухте довольно часто и мне приходилось видеть его как в деловой обстановке, так и во время непринужденной беседы. Командовавший в годы Великой Отечественной войны стрелковым полком, он был удостоен звания Героя Советского Союза. Окончил Новочеркасский инженерно-мелиоративный институт. В свое время возглавлял Министерство строительства предприятий нефтяной промышленности СССР, Министерство газовой промышленности, с 1972 по 1973 год — Министерство строительства предприятий нефтяной и газовой промышленности. Будучи крупным специалистом в области газовой индустрии, он довольно быстро ориентировался в обстановке и четко, по-военному, решал проблемы строительства газопровода.

Естественно, что основная тяжесть работ по сооружению газопровода ложилась на непосредственных исполнителей-трассовиков. Основным подрядчиком на территории нашей республики был трест "Щекингазстрой", которым руководил Петр Янович Ансов. Мне часто приходилось с ним встречаться на трассе. Казалось, что он ее не покидал ни днем, ни ночью. Прекрасный специалист, построивший не один газопровод, Ансов был человеком высочайшей культуры и ответственности. Не случайно Петр Янович впоследствии стал Героем Социалистического Труда. Руководство республики прекрасно понимало, что без активного участия партийных органов задачу сооружения такой сложной стройки не решить. В целях координации работы организаций и ведомств, более четкого и оперативного решения смежных (стыковых) вопросов по строительству газопровода, маневрирования в случае необходимости материальными ресурсами и рабочей силой, контроля за соблюдением государственной дисциплины обкомом был создан республиканский штаб во главе с секретарем обкома В.Я. Соколовым и заместителем председателя Совета Министров республики Д.А. Жуковым. Заседания штаба проходили, как правило, в Ухте. Будучи в то время первым секретарем Ухтинского горкома, я тоже входил в его состав и участвовал в заседаниях. Штаб не только контролировал ход строительства газопровода, но и оказывал реальную помощь строителям. Одна из самых тяжелых работ — прорубка трассы газопровода была поручена местным леспромхозам. Про-

мышленные предприятия республики помогали строителям газопровода техникой, строительными материалами, специалистами.

Однако в газовую систему входит не один лишь газопровод. Это и компрессорные станции, и автомобильные дороги вдоль трассы, и объекты социального назначения. Только при условии комплексного сооружения всех этих объектов можно говорить о нормальной эксплуатации газопровода. Для первой очереди на территории республики необходимо было построить три компрессорные станции в Ухте, Синдоре и Микуни. Поэтому, наряду с оказанием помощи “линейщикам”, горкому приходилось уделять много внимания и сооружению этих объектов. Как бы ни было трудно, но задача строительства первой очереди “Сияния Севера” была решена успешно. Действительно, как и предусматривалось решением Правительства, она была построена за два года. 14 апреля 1969 года газета “Правда” сообщала: “Первая очередь сверхмощного газопровода “Сияние Севера” сегодня поставлена под промышленное испытание. Проложив путь почти в 1300 километров от Вуктыла до Рыбинска, газ с берегов Печоры пришел на Волгу.”

Окрыленные успехами, строители сразу же в начале 1970 года приступили к сооружению второй очереди газопровода. Причем строительство его было начато по первоначальному “северному” варианту. Отправными пунктами на севере стали Салехард и Лабытнанги, которые находились недалеко от Надыма и были связаны с центром железной дорогой. Туда сплошным потоком пошла техника, оборудование, трубы. Для строительства объектов обустройства газопровода был создан трест “Ямалгазстрой”. Большая подготовительная работа проведена и в республике. В Ухте на базе треста “Ухтастрой” создан специализированный главк — “Главкомгазнефтьстрой”. В Воркуте в его составе создано строительное управление для сооружения объектов газопровода. Проекты того времени говорят о грандиозных объемах добычи и перекачки газа с севера Тюменской области в центр страны и за границу. Диаметр труб второй очереди газопровода был увеличен до 1420 мм, что дало возможность резко поднять пропускную способность. В перспективе предусматривалось укладывать трубы диаметром 2,5 метра, для чего в Ухте был сделан из этих труб испытательный полигон.

Наряду с “северным” вариантом существовал еще один проект газопровода, о котором мало кто знает. В начале 70-х годов в Правительстве рассматривался вариант строительства газопровода из Сибири вдоль побережья Ледовитого океана до Мурманска и устья реки Индига, которая находится между Нарьян-Маром и Архангельском. Заместитель министра геологии СССР В.И. Игревский так описывает этот эпизод: “В 1972 — 1973 годах Министерство внешней торговли СССР вело переговоры с группой американских компаний по проекту “Северная звезда” — о проектировании и строительстве газопровода из Сибири в районы Мурманска, о строительстве там завода по сжижению газа, который должен был газотанкерами доставляться в западноевропейские страны. Министерство геологии и Министерство нефтяной промышленности предлагало усилить геологоразведочные работы в Ненецком автономном округе, территория которого в геологическом отношении была высокоперспективной для открытия новых нефтяных и газовых месторождений. Предлагалось также построить завод по сжижению газа не в Мурманске, а около поселка Индига. Порт должен был быть построен в устье этой незамерзающей реки. По возвращении в Москву на совещании у А.Н. Косыгина выступил В.Д. Шашин с предложением о строительстве в Индиге порта. Этот проект тогда не поддержал министр морского флота Т.Б. Гуженко, который через несколько лет сам предложил строить этот порт, но время было упущено”. От себя добавлю. Если бы проект в то время был реализован, он оказал бы решающее значение в подходах и принципах освоения месторождений нефти и газа на севере республики и в Архангельской области. Наряду с “южным” вариантом их транспортировки в центр страны, появился бы “северный” вариант. Который из них более эффективен — показало бы время. В данный момент на горизонте проектов вновь появился “северный” вариант, предусматривающий строительство в северных морях терминалов для налива нефти. Не случайно говорят в народе: новое — это давно забытое старое.

Не был осуществлен и “северный” вариант газопровода через территорию республики Коми. Мне трудно судить о причинах этого. Видимо, они скрывались в недостатке материальных ресурсов и сложности строительства в условиях вечной мерзлоты, поскольку в мировой практике не было аналогов укладки труб такого

диаметра в вечномёрзлых грунтах. В конечном итоге, это привело к тому, что трасса второй очереди газопровода “Сияние Севера” была изменена. На совещании, которое проходило в мае 1976 года в Ухте, министр газовой промышленности СССР С.А. Оруджев, рассматривая вопросы, связанные с работой “Комигазпрома”, заявил: “После ввода в эксплуатацию трубы из Тюмени “Комигазпром” становится большой дорогой по перекачке 200 миллионов кубометров газа в сутки, и это произойдет в ближайшее время. Если бы мы не изменили трассу газопровода, бросив на время “северный” вариант, то “большого газа” вообще бы не было”.

Новая трасса второй очереди примыкала к газопроводу Север Тюменской области — Свердловск в районе Пунги. Длина новой трассы оказалась значительно короче первоначального “северного” варианта. Трасса первой очереди Вуктыл-Ухта-Торжок была освоена и особой трудности с прокладкой труб уже не представляла. Лишь освоение нового маршрута для газа, особенно переход через Уральский хребет, требовал новых, нестандартных подходов. Доставку труб на вершину Уральского хребта в районе Вуктыла приходилось осуществлять с помощью вертолетов МИ-6. Процесс транспортировки и прокладки труб усложнялся еще и тем, что на второй очереди были использованы трубы большего диаметра, чем на первой. Поэтому сроки сооружения нитки газопровода на участке Пунга-Вуктыл затянулись. Если на строительство первой очереди газопровода длиной 1386 километров ушло всего два года, то этот 200-километровый участок строился около трех лет. Введен он был в эксплуатацию лишь в середине 1976 года.

Главным вдохновителем и организатором сооружения второй очереди газопровода был вновь назначенный в 1973 году министром строительства предприятий нефтяной и газовой промышленности Борис Евдокимович Щербина. По специальности Щербина инженер железнодорожного транспорта. Однако по специальности нигде не работал. Сразу же после окончания в 1942 году Харьковского института инженеров железнодорожного транспорта был направлен секретарем Харьковского обкома комсомола. Впоследствии, до назначения министром, вся деятельность Щербины была связана с партийными органами — два года секретарь Харьковского горкома компартии Украины, 10 лет — секретарь, второй секре-

тарь Иркутского обкома, 12 лет первый секретарь Тюменского обкома.

Приезжал Щербина в республику довольно часто, поскольку здесь решалась судьба “большого” газа. Сопровождать его в поездках по нашему северу чаще всего приходилось мне. Каждый его приезд — это сплошные совещания и заседания с участием огромного количества работников различного ранга. Поражала его огромная работоспособность, постоянный поиск каких-то новых инициатив и починов. Казалось, что живет он только проблемами, связанными с работой. Я не помню случая, чтобы он, будучи в республике, попросил свозить его отдохнуть на природу. О его починах и инициативах можно написать целые тома. Видимо, работая длительное время в партийных органах, он настолько проникся этим, что и будучи на хозяйственной работе, возглавляя министерство, не мог от этого избавиться. Любопытна одна из таких инициатив, которую он внес в ЦК КПСС, являясь первым секретарем Тюменского обкома. Вот как об этом пишет в своих воспоминаниях бывший работник “Главтюменьнефтегаза” М.М. Крол. “Тюменский обком партии по предложению первого секретаря Б.Е. Щербины выступил с инициативой: в течении 10 лет довести на нефтяных месторождениях Тюменской области уровень годовой добычи нефти до 800 миллионов тонн. (На тот момент добыча нефти в Тюмени составляла около 100 миллионов тонн — Н.К.) Под нажимом Щербины эти астрономические планы поддержали руководящие тюменские геологи Ю.Г. Эрвье и Ф.К. Салманов. По поручению ЦК КПСС предложение Тюменского обкома было рассмотрено на расширенном заседании коллегии Госплана СССР с участием заинтересованных министерств и Академии наук СССР. Однако министр нефтяной промышленности В.Д. Шашин однозначно считал предложение Б.Е. Щербины авантюрой и не поддержал его. Не поддержал предложение Щербины и председатель Госплана СССР Н.К. Байбаков. Надуманное, но внешне привлекательное предложение Тюменского обкома было отклонено”.

Подобные “инициативы” приходилось выслушивать от него и нам, когда он приезжал в республику. Он предложил республике выступить с инициативой об организации соцсоревнования между заказчиком, подрядчиком и субподрядчиками, работающими на территории республики Коми по досрочному вводу всех газопрово-

дов. Но эта инициатива не нашла сторонников, поскольку была явно нереальна. Но Борис Евдокимович на этом не успокоился. Очередное его начинание было связано с ускорением строительства отдельного участка газопровода. Во время одного из многих осмотров строящегося участка газопровода с вертолета мы увидели колонны техники, ведущие расчистку трассы: экскаваторы, роющие траншеи, трубоукладчики и другую технику. Весь цикл как на ладони. Должен отметить, что картина представляла впечатляющая. Вдохновленный этим, Борис Евдокимович выдвигает идею — ускорить строительство трубы. Очередной участок длиной 210 километров он требовал построить за 3 месяца, хотя по нормам необходимо втрое больше. Чем это заканчивалось, в республике было известно. Штурмовщина при производстве работ приводила к низкому качеству и, как следствие, к частым авариям. В связи с этим обком был вынужден принять специальное постановление, запрещающее принимать в эксплуатацию объекты с недоделками и без создания там необходимых жилищно-бытовых условий. По долгу службы мне приходилось бывать на коллегиях союзных министерств, проводимых по итогам года. Присутствовал я и на одной из коллегий Миннефтегазстроя. Речь Щербины на ней мало чем отличалась от выступления секретаря обкома. Видимо, он не мог быстро перестроиться после партийной работы на хозяйственный лад. Большую часть своего доклада он по привычке посвящал задачам партийных организаций.

Нельзя, вместе с тем, не отметить, что его приезды в республику были направлены на решение многих хозяйственных проблем, связанных с работой строителей газопровода и “Главкомгазнефтьстроя”. Рассмотрение итогов их работы он любил устраивать шумно и оно продолжалось, как правило, с утра до позднего вечера. Для отчета приглашались не только работники аппарата главка, но и многие сотрудники трестов, а зачастую и стройуправлений. Подобные рассмотрения были больше похожи на “планерки”, проводимые прорабами на стройках. Речь на них шла в основном о километрах вырытых траншей, уложенных и засыпанных труб, о количестве смонтированных агрегатов на компрессорных станциях. И очень редко поднимались вопросы, связанные с необустроенностью быта людей, которые работали на трассах газо- и нефтепроводов.

Вот одна из поездок, которую он совершил в республику в начале 1976 года. Продолжалась командировка 4 дня. Сразу же по приезду из Москвы сели в вертолет для осмотра с воздуха строительства газопровода от Ухты на юг. После осмотра 3 часовое совещание о ходе работ. Присутствует около 50 человек. Руководители главка и трестов поочередно докладывают о состоянии дел: расчищено трассы столько-то, уложено труб столько-то, изолировано, испытано... Ни слова о быте людей — как живут, чем питаются, чем заняты в свободное время. Все подчинено только трубе! Министр требует ускорить работы и быстрее подать по трубе газ. Очередной день посвящен тоже проблемам строительства трубы, но уже на Вуктыле. Схема та же — облет на вертолете трассы, затем совещание. И те же слова — расчистка, укладка, изоляция, испытание... Правда, на этот раз Щербина, видимо, повинуясь старому партийному обычаю, зашел в райком партии. Там вопросы для министра уже были иными: ускорение строительства жилья, школ, больниц, детских учреждений. Утром следующего дня прилетели в Усинск, где осмотрели обустройство нефтяного месторождения и головных сооружений по сбору нефти. Проблемы жилья здесь не рассматривали, поскольку его строительством занимается другое ведомство — Министерство строительства предприятий тяжелой индустрии.

И, наконец, последний день пребывания Щербина провел в Ухте. На этот раз он собрал на совещание всех заказчиков, для которых министерство ведет работы на нашей территории — газовиков, нефтяников, геологов. Все в один голос заявляют, что "Главкомгазнефтьстрой" не справляется со своими задачами, постоянно срывает сроки ввода объектов, допускает низкое качество работ, что отрицательно сказывается на результатах работы этих отраслей. Это подтверждает и начальник главка В.М. Васильев. Главными причинами он считает отсутствие постоянных кадров. В главке работает 17 тысяч человек, из которых несколько тысяч спецконтингента, т.е. заключенных. Известно, что подневольный труд мало способствует высокой производительности, не говоря уже о качестве работ. В связи с усложнившимися условиями использование заключенных на строительстве многих объектов газовой промышленности стало небезопасным. Пришло время замены спецконтингента на вольнонаемный состав. Щербина с этим согласен. Но

для этого предстояло решить две проблемы: откуда взять вольнонаемных рабочих и где их разместить. Если первую еще как-то можно решить, то вторую мигом решить не удастся. В Ухте и без того острой была проблема жилья. Только в главке тысячи семей нуждаются в улучшении жилищных условий. Министр предложил скорое решение: срочно построить общежитие на 900-1000 человек. Но обком не мог поддержать эту инициативу, считая, что огромный барак — та же временка. Люди в нем долго не проживут. Нужны квартиры, тогда будут и постоянные кадры. Мы понимали, что без создания мощной базы домостроения эту проблему нам не решить. В связи с этим обком партии вышел с предложением построить в Ухте новый завод крупнопанельного домостроения мощностью 140 тысяч квадратных метров жилья в год. Но министерство отказывалось включать его в план, ссылаясь на отсутствие проектно-сметной документации. Когда же мы ее представили, последовали новые ссылки на отсутствие средств. И только через два года после длительных препирательств Щербина уступил и строительство завода было начато. В результате нам потребовалось несколько лет, чтобы решить проблему замены заключенных на вольнонаемные кадры.

У обкома были серьезные разногласия с министерством не только по поводу кадров, но и структуры главка. Мы считали, что главк должен в первую очередь направлять свои усилия на строительство жилья и других объектов социальной сферы. Щербина же считал, что главк должен сохранить специализацию и не превращаться в территориальную структуру. Помню даже один случай, когда мы вынуждены были наказать одного из руководителей “Главкомгазнефтьстроя” за то, что он снял рабочих со строительства жилья и направил по указанию министерства на сооружение газопровода. Естественно, что такие “вольности” обкома министерству не понравились. Там были убеждены, что задача главка заниматься промышленным строительством, а не решением социальных проблем.

Не могу не сказать еще об одной особенности характера Б.Е. Щербины. Будучи министром строительства, он нередко вмешивался в деятельность не подчиненных его ведомству организаций. По малейшему поводу он готов был каждому руководителю давать советы, чем он должен заниматься и какие проблемы должен решать, хотя нередко эти указания звучали непрофессионально. Помнится,

на одно из своих совещаний он собрал около сотни руководителей из различных ведомств. Выслушав доклады руководителей трестов, ведущих строительство газопровода, он потребовал отчитаться и руководителей Ухтинского геологического управления Хорькова и “Комигазпрома” Юдина. После их докладов в своей речи Щербина обвинил геологов в том, что они завышают прогнозные запасы месторождений, что приводит к принятию неправильных решений, к ошибкам в определении стратегии освоения провинции, а газозаводчиков упрекнул за медленное освоение новых месторождений.

Особой страстью Щербины было исполнение общественных обязанностей. От нашей республики он был избран депутатом Верховного Совета СССР и по положению был обязан отчитываться перед избирателями о выполнении наказов, что систематически и делал. Выступления его превращались в полутора-двухчасовые доклады о состоянии дел в стране, в министерстве. Выступал Борис Евдокимович вдохновенно, манипулировал цифрами, образно говоря, работал на публику. Его можно было слушать часами, как хорошо знающего свой предмет преподавателя в каком-либо учебном заведении. И должен сказать, слушать его речи приходили многие.

Говоря о работе строительного министерства и его руководителе, нельзя не сказать о ведомстве, которое являлось основным заказчиком по обустройству газовых месторождений и строительству газопроводов — Министерстве газовой промышленности. Возглавлял министерство С.А. Оруджев. В 1936 году он окончил Азербайджанский институт, после чего более 20 лет проработал на инженерной и руководящей работе в нефтяной промышленности Азербайджана. Два года был председателем совнархоза Азербайджанской ССР, 7 лет — первым заместителем министра нефтедобывающей промышленности СССР. Министром газовой промышленности Оруджев был назначен в 1972 году, сменив на этом посту А.К. Картунова. Производственную деятельность Сабит Атасвич успешно совмещал с научной работой — являлся доктором технических наук, профессором.

С Оруджевым мне приходилось встречаться также довольно часто. В отличие от Щербины он имел огромный опыт хозяйственной деятельности и подходил к решению проблем основательно, требуя от специалистов глубокой, аргументированной проработки вопросов. Очень не любил, когда доклады были поверхностными,

не раскрывали существа проблемы. Помню, каким тяжелым был однажды разговор на Вуктыле по поводу его эксплуатации. Докладывал главный геолог объединения “Комигазпром” И.А. Махоткин. Доклад был бессистемным и не раскрывал существа вопроса. Оруджев остановил Махоткина и поручил продолжить доклад начальнику объединения С.И. Юдину. Только после этого совещание вошло в нормальное русло и многие вопросы были решены. А на Вуктыле их было, действительно, немало. Отставало обустройство месторождения, медленно создавались условия для нормального быта эксплуатационников, не решались вопросы стабилизации конденсата. Неудовлетворительно велось и эксплуатационное бурение, что привело к ненормальной схеме освоения месторождения и резкому падению пластового давления.

Принципиально иной подход у министра газовой промышленности был и к проблемам строительства газопроводов. Оруджев, в отличие от Щербины не был подвержен зуду инициатив и ускорения. На любую проблему он смотрел реально и не требовал принятия срочных или чрезвычайных мер. Сабиту Атаевичу не был чужд и отдых на природе. Будучи заядлым рыбаком, он привозил с собой из Москвы спиннинги, с которыми отправлялся на рыбалку на быстрые речки, вытекающие с Уральских гор. С.А. Оруджев немало сделал добрых дел для республики. С его помощью в Ухте построена мощная производственная база “Комигазпрома”, образовано несколько совхозов и тепличных комбинатов, создана торговая сеть. Однако одну проблему республики ни нам, ни Оруджеву решить не удалось. Это строительство автомобильного моста через реку Печора в районе Вуктыла. Северная река намертво отрезает город и промысел от транспортных путей. Была просчитана стоимость моста — 18 миллионов рублей, велась разработка ТЭО, определили подрядчика — трест Мостострой-6. Сабит Атаевич согласился: мост строить будем, министерство выделит на него средства. Стройка имела для республики огромное значение. Мост не только связывал Вуктыл с Ухтой, но и позволял решить проблему транспорта от Вуктыла до Печоры по правому берегу реки Печоры. Стройку “зарубил” Щербина, будучи уже в роли заместителя Председателя Совета Министров СССР.

Между тем контроль за ходом строительства газопровода “Сияние Севера”, особенно его второй очереди, осуществляли не

только союзные министерства и обком партии, но и ЦК КПСС. В сентябре 1976 года в республику по поручению секретаря ЦК В.И. Долгих прибыла делегация из Москвы — инструктор отдела тяжелой промышленности ЦК КПСС Весельев, первый заместитель Министра газовой промышленности Сидоренко и заместитель Министра строительства предприятий нефтяной и газовой промышленности Карапетян. Сразу же с самолета поездки на компрессорную станцию № 10 в Ухте, совещание в Главке о ходе ее строительства. Очередное совещание по строительству сборных пунктов газа на Вуктыле, затем совещание по строительству газовой магистрали Ухта-Торжок. Весельев в своих выступлениях обращает внимание всех присутствующих на важность газопровода Уренгой-госграница. Поскольку часть трубы проходит и по территории республики Коми, рекомендует партийным органам взять вопрос его строительства под особый контроль. Считает, что на стройках следует внедрять аккордную систему оплаты труда, надо выдавать рабочим премии и почетные грамоты. Понятно, что никто против этого не возражал. Однако проблемы, на наш взгляд, были куда сложнее. Вот о них-то и шел серьезный разговор в октябре 1976 года у секретаря ЦК Владимира Ивановича Долгих. На нем присутствовали заместитель Председателя Совета Министров СССР В.Э. Дымшиц, министры Б.Е. Щербина и С.А. Оруджев, ряд заместителей министра и секретари обкомов. От Коми обкома на нем присутствовал я. Совещание открыл В.И. Долгих. В своем выступлении он отметил, что обстановка с газом в стране сгущается, возрастают сложности в народном хозяйстве. ЦК и Совмин приняли специальные постановления по экономии топлива в зимний период 1976—1977 годов. На северный газопровод мы возлагаем большие надежды. Однако ввод его в эксплуатацию находится под угрозой срыва, строители отстают по сварке, рытью траншей, изоляции труб. При таких низких темпах мы в сроки не уложимся. Из 13 компрессорных станций, подлежащих сдаче в этом году, не введено пока ни одной. Миннефтегазстроем делаются попытки по снятию с плана ввода станций. Мы не можем это поддержать, это не в духе времени. На трассе не хватает техники, людей, плохо работают энергетики. Министерствами не создаются нормальные условия для быта и проживания людей на трассе. Особенно плохо обстоит дело на участке Ухта-Торжок. Поэтому мы и собрали вас здесь в ЦК пар-

тии, чтобы договориться о сроках ввода газопровода и компрессорных станций.

Первое слово, естественно, основному подрядчику министру строительства предприятий нефтяной и газовой промышленности Б.Е. Щербине. Говорил он, как всегда, обстоятельно. Сказав об огромной важности газопровода для народного хозяйства страны, Щербина обрисовал контуры стройки: длина 3300 километров, система будет состоять из двух ниток. Одна диаметром 1220 миллиметров, другая — 1440 миллиметров. Перекачка газа будет осуществляться 49 компрессорными станциями. Рассказал о работе, которую проводит министерство по комплектованию стройки людскими и материальными ресурсами, техникой. В докладе покритиковал руководство нашей республики за то, что мы закрыли автомобильные дороги, проходящие вдоль трассы газопровода. И, как было принято на подобных совещаниях, заверил ЦК КПСС, что министерство со своей стороны примет все меры, чтобы поправить дело. Выступление С.А. Оруджева было довольно кратким. Он сообщил лишь, что стройка полностью укомплектована оборудованием. Дело за строителями.

Мне тоже пришлось выступить и высказать свое отношение к строительству газопровода. Поскольку оно имело для нас принципиальное значение, я позволю привести его подробно. Я сказал, что обком партии постоянно оказывает внимание и помощь в строительстве газопроводов, проходящих по нашей территории, и компрессорных станций. В этом году было принято постановление бюро обкома об оказании помощи строителям Миннефтегазстроя техникой, автобусами, людьми, в изготовлении оборудования, выполнение которого позволило в довольно короткий срок решить проблему укладки труб по Уральскому хребту. У обкома тесные контакты с работниками Миннефтегазстроя и Мингазпрома. Как правило, все возникающие проблемы мы решаем. Вместе с тем, не могу не высказать ряд замечаний по работе этих министерств. Главный вопрос — это крайне низкая надежность работы газопроводов. Только за последние 2,5 года по системе “Ухтатрансгаз” было зафиксировано 28 аварий на газопроводе, причем 17 из них по вине строителей. 10 аварий было на сборных пунктах газа на Вуктыле. Причины этого кроются в низком качестве работ, связанном с нарушением технологии укладки труб. Многие участки газопровода

вводятся по так называемым пусковым комплексам, с большим количеством недоделок, которые устраняются довольно долго. В результате строители газопровода не могут годами провести испытание труб на проектное давление.

Привел несколько примеров. Первая нитка газопровода Вуктыл-Ухта диаметром 1020 мм была испытана на рабочее давление 45 атмосфер вместо 55 атмосфер. Потеря пропускной способности составила 4 миллиарда кубометров газа в год. 2-я очередь газопровода Пунга-Вуктыл вместо рабочего давления 75 атмосфер испытана лишь на 55 атмосфер. Потери пропускной способности составили еще 14 миллиардов кубометров газа в год. Подобное положение и на газопроводе Ухта-Торжок. В общей сложности потери только по нашей территории составляли более 20 миллиардов газа, а это означало, что мощность трубы использовалась лишь наполовину. Нас беспокоил тот факт, что за последние годы это стало системой в работе Миннефтегазстроя. Испытания на проектную мощность с молчаливого согласия Мингазпрома откладываются на "потом". Попытки повторных испытаний приводят к многочисленным разрывам труб. Только на второй нитке газопровода Ухта-Торжок их было 21, причем 14 из них с разрывом трубы. Причины низкого качества мы видели в нарушении технологии, несоблюдении нормативных сроков. При строительстве газопроводов вошла в систему штурмовщина и несоблюдение строительных норм и правил.

Второй вопрос, на котором я остановился, касался недоделок, которые не устранялись годами. В первую очередь это относится к строительству объектов жилья, социальной сферы и охраны природы. При составлении пусковых комплексов из проекта исключаются именно эти объекты. Мы считали, что министерствам пора кончать с "обрезанием" проектов и составлением так называемых пусковых минимумов. Повинен в этом в первую очередь Мингазпром. На бюро обкома мы вынуждены были в связи с этим предупредить и строителей и заказчиков, что построенные не по проекту объекты в эксплуатацию приниматься не будут. Инспектирующим организациям даны на этот счет строгие указания.

И, наконец, еще один вопрос, который нас беспокоит, это отсутствие автомобильных дорог вдоль трассы газопроводов. Имеющиеся сельские дороги были вмиг разбиты тяжелыми машинами, перевозящими трубу, и мы действительно были вынуждены

их закрыть. Миннефтегазстрой за время строительства 1-й и 2-й очереди газопровода ни одного километра дорог не восстановил. Мы считаем, что дороги должны быть построены до начала строительства газопровода, как это делается в США и других странах. Обратились по этому вопросу в Госплан СССР. Заместитель председателя Госплана В.Я. Исаев ответил, что когда введем в эксплуатацию третью очередь газопровода, тогда и построим дороги. Думается, что Госплан в этом неправ. Мы просим, чтобы этот важнейший для нормальной эксплуатации вопрос был рассмотрен еще раз и решен положительно. Это устранил сезонность в строительстве газопроводов и позволит в более короткие сроки ликвидировать последствия многочисленных аварий. После этого выступления Б.Е. Щербина высказал мне свое неудовлетворение, считая, что мне не следовало обострять проблемы. Дескать, мы могли бы их решить и без вмешательства ЦК КПСС. Но мы, к сожалению, знали, что многие обещания и заверения работников Миннефтегазстроя по решению ряда проблем оставались на бумаге.

Затем выступил заместитель Председателя Совета Министров СССР В.Э. Дымшиц, который также, как и В.И. Долгих, высказал серьезное беспокойство со снабжением народного хозяйства страны топливом. Запасы топлива по сравнению с прошлым годом сократились. Срыв ввода газопровода принесет непоправимый ущерб народному хозяйству. При этом он сослался на Л.И. Брежнева, который в своих выступлениях постоянно говорит о проблеме топлива в стране. Дымшиц рекомендует Щербине и Оруджеву собрать все силы для решения этой задачи. Просит, чтобы обкомы оказали помощь на местах. Срыва быть не должно!

В заключение В.И. Долгих отметил, что на строительстве газопровода сделано немало, однако опасения, что он не будет сдан во время, остались. Невыполнение ввода будет серьезным ударом по топливным делам страны. На Политбюро постоянно идет разговор об этом. Повторил, что этим серьезно обеспокоен и Генеральный секретарь ЦК КПСС Л.И. Брежнев. Для Щербины и Оруджева это очень серьезный экзамен. Просит, чтобы обкомы партии, на территории которых проходит газовая магистраль, уделили особое внимание этой стройке. Надо создать штабы, усилить пропаганду в печати. Поручил Дымшицу подготовить протокол совещания с указанием сроков и графиков ввода в эксплуатацию газопровода. Так

тогда было принято, что партийные органы не подписывали и не выпускали никаких протоколов. Эта черновая работа доверялась хозяйственным органам. Но нельзя не отметить, что подобные совещания играли огромную роль в решении хозяйственных задач. Ведь и Щербина и Оруджев являлись членами ЦК КПСС и состояли в высшей “номенклатуре” и не выполнить решения одного из секретарей высшего органа партийной власти они, разумеется, не могли. Судьба каждого из них находилась в руках этого органа. После совещания каждое министерство издало специальный приказ, в котором устанавливались сроки выполнения работ и ответственные за их исполнение. На стройку были выделены дополнительные людские и материальные ресурсы. В очередной раз начался штурм, вновь приехали “толкачи” из Москвы, вновь составили “пусковые минимумы”. Стройка, как и раньше, была введена в эксплуатацию с большими недоделками. В ЦК было доложено о выполнении, о недоделках, правда, умолчали. В последующем были построены третья и очередные очереди системы газопровода “Сияние Севера”. В настоящее время несколько мощных трубопроводов перекачивают миллиарды тюменского газа в центр страны и за кордон. “Сияние Севера” стала одной из самых мощных газовых магистралей России.

4. Десант на Ямал

Как бы ни богаты были запасы газа на территории Коми, Архангельской области и Западной Сибири, но они постепенно иссякали. Нужны были новые мощные газовые кладовые, находящиеся ближе к центру потребления топлива. И такая кладовая геологами была найдена — это полуостров Ямал. Территориально он находится в Ямало-Ненецком автономном округе Тюменской области. К середине семидесятых годов здесь было открыто около 20 газовых и нефтяных структур, большинство из которых впоследствии оказались продуктивными. Только на девяти из них в ходе бурения геологи открыли 40 газовых, газоконденсатных и нефтегазоконденсатных залежей. На некоторых выявлены многопластовые месторождения нефти и газа. Только по семи месторождениям балансовые

запасы составляли более 3 триллионов кубометров газа, около 30 миллионов тонн конденсата и более 70 миллионов тонн нефти. Глубина залегания пластов до 2500 метров. Это значительно меньше, чем в Западной Сибири и в Тимано-Печорской провинции. Геофизическими исследованиями подтверждена перспектива открытия и новых месторождений.

Осваивать Ямал тюменцы, похоже, не торопились. У них хватало и других забот, связанных с освоением богатых месторождений нефти и газа на севере области. Этой ситуацией решил воспользоваться начальник объединения “Комигазпром” С.И. Юдин, предложив своему министерству услуги в освоении Ямала. Вуктыл в середине 70-х годов вышел на проектную мощность, других крупных месторождений газа на территории республики Коми и Архангельской области выявлено не было. Созданные крупные мощности объединения могли остаться без дела. Министерство газовой промышленности и лично министр С.А. Оруджев поддерживали идею Юдина.

В октябре 1975 года министерством был издан приказ “О мерах по подготовке к освоению газовых месторождений полуострова Ямал”, по которому освоение Ямала поручалось объединению “Комигазпром”. Вслед за этим была разработана программа создания материально-технической базы и проведения подготовительных работ к освоению газовых месторождений на полуострове Ямал, которая состояла из трех разделов. Первый из них представлял мероприятия, требующие решения Правительства СССР. В нем ставились задачи министерствам и ведомствам Союза, которые будут привлекаться к освоению Ямала. Второй посвящен мероприятиям, требующим решения Министерством газовой промышленности. И, наконец, третий раздел — это мероприятия, выполняемые объединением “Комигазпром”. В них упоминается вахтовый способ освоения месторождений, как это практикуется на Аляске и в Канаде. В одном из пунктов, в частности, отмечается: “Принимая во внимание, что медико-санитарные условия длительного проживания человека в климатических условиях полуострова Ямал неблагоприятны, считать целесообразным строительство здесь только промышленных объектов и вахтовых поселков. Все постоянное жилье, объекты культурно-бытового назначения, а также предприятий ремонтно-вспомогательного назначения дислоцировать в г. Воркуте,

где имеются лучшие условия строительства и проживания людей”. Такой вариант освоения Ямала руководство республики поддерживало, тем более, что базовым городом для Ямала становился город Воркута, где уже в то время наблюдалась тенденция излишков рабочей силы.

Однако трудности с началом освоения Ямала “Комигазпромом” упирались в местнические интересы тюменских руководителей, которые не особенно хотели отдавать освоение такого лакомого “пирога” своим соседям. Коми обком, по понятным причинам, не мог вмешиваться в этот спор, а тем более уговаривать тюменцев передать освоение Ямала нам. Если говорить откровенно, то у нас и своих проблем и забот хватало. Поэтому мы в обкоме порекомендовали Юдину одному съездить в Тюменский обком и с ним договориться без нашего участия. Такая встреча С.И. Юдина с первым секретарем Тюменского обкома Г.П. Богомяковым состоялась в начале 1976 года. По приезде из Тюмени Станислав Иванович нас проинформировал о встрече. Разговор в Тюмени был довольно долгим и тяжелым. Богомяков вначале ни в какую не соглашался с предложением “Комигазпрома”, считая, что он не справится с этой сложнейшей проблемой. Но после убедительных доводов Юдина о резервах в объединении “хозяйин” Тюмени согласился на проведение на Ямале подготовительных работ силами “Комигазпрома”.

После этого дорога на Ямал объединению была открыта — Министерство газовой промышленности, Тюменский и Коми обкомы поддержали инициативу молодого руководителя “Комигазпрома” Юдина. А где инициатива, там и Б.Е. Щербина. На одном из совещаний в Ухте Борис Евдокимович заявил, что он будет всячески поддерживать эту идею и считает, что в освоении Ямала должен участвовать и “Главкомгазнефтьстрой”. За пару-тройку лет, так рассуждал Борис Евдокимович, с Ямала надо построить одну нитку газопровода диаметром 1420 мм и перекачивать по ней в год 30 миллиардов кубометров газа. С целью экономии газа он предлагал компрессорные станции строить не на газовых турбинах, которые его потребляют много, а на электроэнергии. При этом он, правда, не уточнил, откуда ее взять. Щербина стал усиленно инициировать записку в ЦК и правительство двух обкомов —

Коми и Тюменского и двух министерств — Мингазпрома и Миннефтегазстроя по освоению Ямала.

С целью изучения обстановки на месте на Ямал вылетает заместитель министра газовой промышленности М.И. Агапчев и С.И. Юдин. И вот что они выяснили. Освоение Ямала будет крайне трудным, поскольку там ничего нет. Для начала надо высадить небольшой десант для изучения обстановки. Прежде чем начать какие-либо работы, надо ускорить составление технико-экономического доклада и утверждение запасов в государственной комиссии по запасам при Совете Министров СССР. Только после этого выходить в ЦК КПСС и Правительство с предложением о принятии совместного постановления об освоении Ямала. На обратном пути Агапчев и Юдин заехали в Воркуту и договорились с властями о помощи в освоении Ямала и определении этого города базовым.

Дело начало принимать серьезный оборот. После беседы с И.П. Морозовым было решено, что я с группой работников “Комигазпрома”, Воркуты и нескольких журналистов побываю на полуострове Ямал и познакомлюсь там с обстановкой. Поездка эта состоялась в апреле 1976 года. Летели мы туда из Ухты на самолете ЯК-40 с промежуточной посадкой в Воркуте. Перелет от Воркуты до поселка Харасавей занял 40 минут. Ямал значит по-ненецки — конец земли. Полуостров тянется на юг на 700 километров, площадь его около 122 тысяч квадратных километров. Плоская, как стол, суровая земля. Ямал находится за полярным кругом и отличается суровым климатом. Продолжительность холодной зимы на полуострове составляет 9-9,5 месяцев с постоянными, часто сильными ветрами. Лето прохладное, продолжается около 2-х месяцев. Среднегодовая температура в северной части полуострова составляет минус 11,5⁰С, в южной — до минус 8⁰С. Температура зимнего периода колеблется от минус 34⁰С до минус 44⁰С, летом от плюс 3⁰С до плюс 16⁰С. Продолжительность безморозного периода всего 57 дней. На всей территории полуострова вечная мерзлота. В поселке организована зимняя посадочная площадка для приема небольших самолетов, два деревянных домика гидрометобсерватории. Один деревянный щитовой домик соорудили работники “Комигазпрома”, которые прибыли для разгрузки парохода “Пономарев”, доставившего сюда груз с помощью атомохода “Ленин”.

С разрешения капитана атомохода Соколова побывали на ледоколе. Впечатление от знакомства с его работой было сложное. При движении во льдах на судне стоял такой сильный грохот и вибрация, что казалось, будто его корпус вот-вот развалится. В кают-компаниях из-за шума разговаривать было почти невозможно. Осмотрели мы и матросскую каюту. Она была настолько мала, что поместиться в ней можно было только горизонтально. Я даже представить себе не мог, насколько тяжел труд моряков на атомоходе. По наивности я считал, что на судне, построенном, как нас убеждали в печати, по последнему слову техники, должны быть созданы условия для нормальной жизни человека. Увы, оказывается, и среди его создателей были свои “досрочники” и “инициаторы”. Команда корабля состоит из 180 человек. На корабле два атомных реактора, мощность энергетических установок — 44 тысяч киловатт, топливо — уран, расход в сутки составляет 180 граммов, закладывается один раз в три года. Атомоход работает 17-й сезон. Принцип работы — “залезать” носовой частью на лед, толщина которого колеблется от 1,5 до 3-х метров, и давить его. От Мурманска до полуострова Ямал ледокол шел 11 дней. Сзади его на расстоянии нескольких сот метров по прорубленному во льдах коридору шел теплоход “Пономарев”, на котором было 4 тысячи тонн груза для “Комигазпрома”.

Из увиденного и услышанного на Ямале я сделал вывод, что с точки зрения запасов газа вопросов не будет. Запасы колоссальные. Трудности возникнут при обустройстве месторождений в сложных климатических условиях и прокладки труб большого диаметра в вечной мерзлоте. Ведь подобного опыта ни у нас, ни в мировой практике не было. В Коми республике, где находятся нефтяные и газовые месторождения, климат, как известно, также не сахар. Но у нас уже накопился опыт их освоения. Однако то, что ждет покорителей Ямала, не идет ни в какое сравнение. Даже освоение Вуктыльского газоконденсатного месторождения, многому нас научившее, нельзя брать за образец для Ямала. Здесь нужна разработка и внедрение совершенно особых методов и технологий. Обо всем этом я доложил И.П. Морозову. И мы договорились, что особого рвения в этом деле проявлять не будем.

Позднее проблема освоения Ямала рассматривалась на совещании у министра газовой промышленности С.А. Оруджева.

Докладывал начальник “Комигазпрома” С.И. Юдин. Человеком он был увлекающимся, азартным. После вмешательства Б.Е. Щербины Юдин с жаром ухватился за разработку “лобовой” атаки на Ямал. Из его доклада вытекало, что “Комигазпром” готов немедленно начать там работы. Юдин просит министра немедленно подготовить записку в ЦК КПСС и Совет Министров СССР с предложением принять специальное постановление по освоению Ямала. Подготовку, считал он, надо начинать немедленно, вовлекая в это дело другие министерства. Этот пыл быстро охладил спокойный и рассудительный министр: “Согласен, что Ямал надо осваивать. — сказал он. — И с предложением в правительство по Ямалу мы выйдем, но это не завтра. Вопрос непростой, к нему надо долго и серьезно готовиться. Подход к Ямалу в основном правильный, но надо вначале подготовить ТЭО (технико-экономическое обоснование). Мы его рассмотрим и утвердим. Одну трубу с Ямала надо сделать в 1981 году, однако проблема эта большая и серьезная, ошибка здесь будет стоить огромных средств...”

Как в воду глядел прозорливый хозяйственник. Стоит в связи с этим обратить внимание на кардинально различный подход к освоению Ямала двух министров, двух членов правительства. Щербина считал, что надо срочно начинать работу и быстрее давать газ, не сообразуясь с реальными возможностями. Оруджев, как опытный хозяйственник, взвешивает все “за” и “против”, подходит к проблеме осторожно и основательно. Инициативу ускорить строительство газопровода на Ямал он не поддержал. И, как теперь стало очевидным, был мудр и дальновиден. В последующем в течении ряда лет объединение “Комигазпром” вело активную подготовку к освоению Ямала. Там были созданы строительные и буровые организации, несколько временных поселков и продовольственных баз. Однако дальше подготовительного периода дело так и не сдвинулось. Строительство трубопровода не начато и до сих пор. Сложнейшая эта задача, видимо, будет решена только в 21 веке. Не могу, однако, не сказать, что реализация первоначального “северного варианта” газопровода сняла бы сегодня многие проблемы освоения газовых месторождений Ямала.

5. Конец командировки

В начале 1974 года на очередном пленуме обкома я был избран кандидатом в члены бюро обкома. Обычно первые секретари горкомов и райкомов избирались лишь членами обкома. В высший орган партийной власти — в бюро обкома допускались только два первых секретаря горкома — столичного Сыктывкарского и самого крупного Воркутинского. Производственной или какой-то другой необходимости для избрания меня в состав бюро обкома я в то время не видел. Ухта в связи с решением вуктыльской задачи перестала быть “горячей” точкой в республике. В обкоме, похоже, решили, что пришла пора заканчивать мне пребывание в Ухте. И, видимо, уже подыскивали новую должность. Первый пробный шаг в этом направлении был сделан заведующим орготделом обкома А.А. Мелединым. Сославшись на поручение Морозова, он предложил мне пост заместителя председателя Совета Министров Коми АССР по вопросам капитального строительства. Думаю, что это предложение исходило не столько от Морозова, сколько от Председателя Совета Министров П.А. Безносова. На этой должности до этого был Д.А. Жуков, бывший начальник комбината “Интауголь”, мало разбирающийся в вопросах капитального строительства. Поэтому правительство республики обоснованно, на мой взгляд, хотело иметь в Совете Министров специалиста по строительству.

Однако по собственному опыту я знал, что реальной властью Совет Министров и местные советские органы не обладали и находились под постоянной опекой партийных органов. За десять лет работы в партийных органах я хорошо изучил взаимоотношения партийных и советских органов. Ни один более-менее важный вопрос без согласования с обкомом или горкомом в Совмине или горисполкоме не решался. Откровенно говоря, за это время я настолько привык к роли “руководящей и направляющей” силы, что уходить добровольно отсюда не собирался. По зрелому размышлению я считал, что могу принести больше пользы на партийной работе, поскольку имел высшее партийное образование и определенный опыт. Все это я высказал Меледину и от предложения отказался. Но в душе беспокойство осталось. Я понимал, что если вызовет к себе И.П. Морозов и предложит этот пост, то отказаться будет очень

трудно. Я хорошо помнил день, когда меня направили в Ухту, не поинтересовавшись моим мнением. Но, к моему удивлению, вопрос назначения меня на должность зампреда Совмина в обкоме больше не поднимался. На эту должность вскоре был назначен Н.Л. Жеребцов, работавший до этого заведующим отделом строительства обкома и первым секретарем Печорского горкома. По специальности он также, как и я, был инженером-строителем. Нависшая было угроза перемещения меня на советскую работу миновала. Тем не менее, знал по опыту, что к этому вопросу в обкоме могут вернуться.

Тот же Меледин мне позднее сообщил, что готовится замена секретаря обкома В.Я. Соколова, который уходит в Министерство нефтяной промышленности СССР заместителем министра. На должность секретаря обкома рассматриваются кандидатуры первого секретаря Сыктывкарского горкома А.В. Непейна, председателя облпрофсовета И.Т. Воробьева и моя. Решение за членами бюро обкома и, в первую очередь, за первым секретарем обкома. О том, что ставка в обкоме была сделана на меня, я понял после приезда в Ухту И.П. Морозова, П.А. Безносова и В.Я. Соколова. Официальным поводом для поездки было рассмотрение на месте текущих дел. В Ухте был рассмотрен вопрос заполнения нефтью трубопровода Ухта-Ярославль, сдачи в эксплуатацию участка нефтепровода Уса-Ухта, вывоза нефти по железной дороге и ряд других. На Вуктыле состоялось совещание по выполнению планов и сообразительств по добыче газа и строительству социальных и промышленных объектов. Вуктыл в то время находился еще в составе Ухтинского района и после того, как были рассмотрены нами вопросы, я решил лететь обратно в Ухту. Но неожиданно Морозов предложил мне полететь с ними в Печору и Усинск. Поначалу цель этой поездки была мне не совсем ясна. Позже я понял, что меня втягивали в усинские дела, связанные с формированием нового нефтедобывающего района.

И вот наступил декабрь 1974 года — последний месяц моей работы в Ухтинском горкоме партии. К тому времени уже состоялся официальный разговор с И.П. Морозовым по поводу моего перехода на работу в качестве секретаря обкома. Но прежде чем вынести этот вопрос на пленум обкома, необходимо было согласовать вопрос в ЦК КПСС. Впервые я посетил ЦК КПСС в 1963 году, когда меня утверждали заведующим отделом обкома. Тогда я побывал лишь у заместителя заведующего отделом оргпартрabоты ЦК. При

назначении первым секретарем горкома КПСС согласования с ЦК КПСС не требовалось, поскольку эта должность входила лишь в номенклатуру обкома. Должность же секретаря обкома входила в номенклатуру секретариата ЦК, и поэтому без одобрения ЦК обком не имел права выносить вопрос о моем избрании на пленум.

Существовала своя номенклатура у Политбюро и секретариата ЦК КПСС. В первую входили первые секретари ЦК компартий союзных республик, крайкомов, обкомов, а также министры и другие крупные руководители государства. В номенклатуру секретариата ЦК КПСС входили работники тех же органов, но рангом ниже — секретари, заместители министров и др. Согласование кандидатуры на должность секретаря обкома могло проходить двумя путями — с приглашением работника на заседание секретариата ЦК или без приглашения. На секретариат ЦК меня не приглашали, а приняли для беседы только два секретаря ЦК — Владимир Иванович Долгих и Иван Васильевич Капитонов. Беседа у Владимира Ивановича была довольно продолжительной. Интересовался он буквально всеми проблемами народного хозяйства республики. Особое внимание он рекомендовал мне, как будущему секретарю обкома по промышленности и строительству, уделить развитию нефтяной отрасли республики. С И.В. Капитоновым беседа была довольно краткой. Просмотрев мои анкетные данные, он сказал, что к должности секретаря обкома я готов и он согласен с обкомом. 26 декабря 1974 года на очередном пленуме обкома КПСС я был избран секретарем обкома.

В Ухте и районе за долгие семь лет работы сделано было немало. Жалко, конечно, было расставаться с этим прекрасным городом, в который была вложена и частица моей души. Я знал, что работа секретаря обкома будет связана с освоением вновь открытых месторождений на севере республики, в Усинске. Новое дело интриговало. Тем более, что длительное пребывание в должности первого секретаря горкома порождало некоторую потерю чувства реальности, остроты проблем. Возникал и другой опасный симптом. За долгий срок работы на первых ролях вокруг твоего имени создавался определенный культ, когда мнение “первого” становилось все чаще как бы аксиомой. Я знал многих первых секретарей горкомов и райкомов партии, которые проработали в этой должности по 20 и более лет, и подобный симптом наблюдал. Как правило, в городах и

районах, где работали такие секретари, более всего проявлялся консерватизм, от партийных органов редко исходили прогрессивные идеи. Главным для многих секретарей-старожилов были покой, благодушие и выслушивание хвалебных речей в свой адрес. Думаю, что чисто по человечески однообразная работа многим из них просто надоела.

Мне, к счастью, не пришлось испытать тяжести этого явления. Или “везло”, или влиял его величество случай, но на всех должностях я не засиживался. В Воркуте и Инте на хозяйственной работе проработал около 8 лет, заведующим отделом обкома 4 года, первым секретарем горкома 7 лет. Считаю, что этот период вполне достаточен, чтобы показать, на что способен. Не мне оценивать свои способности. Но думаю, что мои усилия по освоению богатств Ухты, по решению социальных проблем не пропали даром. В Ухте за семь лет моего “секретарства” многое изменилось: снесены почти все лагерные бараки, в несколько раз возрос объем строительства жилья и других социальных объектов. Сняты были и другие проблемы. В городе и районе построены многие километры асфальтированных дорог, а по количеству телефонов на 1000 жителей Ухта вышла на первое место в республике. Достигнуты были высокие рубежи в промышленности. Добыча нефти в 1973 году по сравнению с 1967 годом возросла в три раза и составила 11,2 миллиона тонн, газа — почти в 20 раз. Крупнейшая газовая магистраль “Сияние севера” связала Вуктыльское газоконденсатное месторождение с центральными районами страны. Ко времени моего прощания с Ухтой 45 миллионов кубометров газа ежедневно подавалось отсюда в Москву, Ленинград, Прибалтику и в другие города страны. Создана мощная строительная база. Приведенные выше цифры не позволяют говорить о времени застоя. Жизнь здесь была ключом. Так закончилась моя семилетняя командировка, оставившая в памяти самые добрые чувства.

Глава четвертая

Усинская нефтяная эпопея

1. У истоков

Прошло чуть более недели, как я стал секретарем обкома, и первая командировка в новой должности в Усинск. Прилетел в Печору, где меня встретил мой бывший сослуживец еще по Ухте — А.И. Зерюнов. После окончания Высшей партийной школы он стал как бы неофициальным помощником секретаря обкома по Усинску. До Усинска добирались по “зимнику”, ехали почти пять часов. Утром беглый осмотр промышленных и социальных объектов, знакомство с руководителями хозяйственных организаций — главным инженером Усинского нефтегазодобывающего управления В.З. Леонидовым, секретарем партийной организации А.И. Лукиным и с управляющим строительным трестом В.Н. Титовым. Пока никаких совещаний, никаких поручений. Нужно разобраться, что из себя представляет этот северный регион. Что за месторождения? Когда открыты? В какой стадии находятся?

Историю освоения Ухты я знал довольно подробно. Ее истоки, как известно, уходят в далекое прошлое. Северные же территории Коми края оставались неизученными почти до середины двадцатого века. О наличии здесь нефти заговорили лишь в сороковых годах, когда на побережье Баренцева моря в разрезе древних пород был обнаружен полужидкий битум, что свидетельствовало о признаках нефтегазоносности этой территории. Однако долгое время северо-восточная часть Печорского бассейна оставалась без внимания, хотя многими геологами она расценивалась как благоприятная для поисков газовых и нефтяных месторождений. Попытки направить большую разведочную группу в Большеземельскую тундру, в

область, с одной стороны, примыкающую к богатейшим нефтяным месторождениям на Ухте, с другой стороны, идущую вдоль склонов Северного Урала, до войны не удалось. Здесь работала лишь небольшая группа под руководством энтузиаста поиска нефти Г.А. Чернова, которому в 1996 году исполнилось 90 лет. 60 лет своей жизни он посвятил изучению Большеземельской тундры. Георгий Александрович — заслуженный геолог России, доктор геолого-минералогических наук, первооткрыватель Воркутинского угольного и Усинского нефтяного месторождений. По его предложению в Большеземельской тундре было заложено несколько скважин, и из одной из них был получен фонтан легкой нефти. Это означало открытие Усинского нефтяного месторождения. Впоследствии здесь проводил широкие буровые работы “Ухтокомбинат”, что привело к открытию новых месторождений. В 1968 году из разведочной скважины № 7 на Усинском месторождении с глубины 3080-3150 метров был получен новый мощный фонтан легкой нефти, что подтверждало его промышленное значение. Затем, как грибы, стали открываться новые месторождения — в марте 1970 года Лаявожское газоконденсатное, в октябре 1971 года Возейское нефтяное, затем Харьягинское, Василковское и многие другие. Стало ясно, что в этом северном районе скрыты огромные запасы нефти и газа и осваивать его придется долго.

В последующем эта территория получила название Тимано-Печорской нефтегазоносной провинции. Открытие здесь крупных месторождений нефти и газа позволило Коми обкому выйти в начале 1969 года с предложением в ЦК КПСС о дальнейшем усилении геологоразведочных работ на территории республики и создании в Коми АССР крупной нефтедобывающей промышленности. В ЦК оно было поддержано. Началась эра бурного геологического освоения северной территории. Быстро росло число буровых бригад. В Усинске и Печоре были созданы новые нефтеразведочные экспедиции, в результате объем разведочного бурения резко увеличился, возросли разведанные запасы нефти и газа. Перспектива захватывающая. Нефтяники уже начали осваивать Усинское месторождение, на очереди — Возейское.

В 1974 году из Усинска в Ухту пришла первая нефть. Обком выступает с новой инициативой: он предлагает включить в решения 25-го съезда КПСС пункт о добыче в 1980 году на территории Ти-

мано-Печорской нефтегазоносной провинции 25 миллионов тонн нефти. При этом ежегодный прирост должен составить почти 3 миллиона тонн. Если учесть, что в прошлой пятилетке он составлял всего 400 тысяч тонн, — станет ясно, насколько серьезна была заявка обкома. Несмотря на возражения нефтяников, которые предлагали установить иной объем добычи — 18 миллионов тонн, “Основными направлениями развития народного хозяйства СССР на 1976 - 1980 годы” было предусмотрено довести в Тимано-Печорской провинции в 1980 году добычу нефти примерно до 25 миллионов тонн.

Однако обеспечить такой огромный прирост добычи только с Усинского и Возейского месторождений оказалось нереальным. Нужны новые крупные открытия. А их не было ни в 1975, ни в 1976 годах. Заверения геологов, что они вскоре откроют такие месторождения, не сбываются. Нефтяники же к этому времени стали набирать силу, им нужны новые кладовые. Открытые в Ненецком автономном округе мелкие структуры не могли оказать серьезного влияния на увеличение добычи нефти. Обком начинает беспокоиться, поскольку это по его предложению появилась строка в директивах съезда. Возникла угроза срыва. Первому секретарю обкома И.П. Морозову, как члену ЦК КПСС, надо было объяснять причины этого провала. Запахло жареным. Оставалось самое легкое - искать виновных. В разговоре со мной он высказал мысль, что начальник геологического управления В.С. Хорьков не справляется со своими обязанностями и его надо освободить от работы. С такой постановкой я не мог согласиться, поскольку знал Василия Семеновича давно, как опытного и грамотного руководителя. Он длительное время работал в геологических партиях на юге республики, с его именем было связано освоение многих месторождений. Некоторое время он возглавлял Печорскую партийную организацию. И здесь показал себя не плохо. Я предложил Морозову вернуться к этому вопросу после того, как я встречу со специалистами и побываю на буровых, что позволит как-то прояснить истинную причину неудач геологов.

Собрали в Ухте ведущих геологов, которые в один голос заявляли, что, по данным сейсморазведки, вблизи Усинска крупных месторождений нефти не обнаружено. Они могут быть открыты в глубине провинции, за полярным кругом. А это непременно приве-

дет к резкому возрастанию затрат на разведку, на подготовку структур и удлинит сроки определения и защиты запасов. Это, так сказать, объективная сторона дела. Нельзя найти месторождение там, где его природа не создала. Но были и субъективные факторы, отрицательно сказывающиеся на эффективности геологоразведочных работ. И главный из них — это отсутствие элементарных бытовых условий геологов и буровиков. В этом мы убедились, когда посетили с Хорьковым более десятка буровых — от Вуктыла до Нарьян-Мара. Везде одна и та же картина — необустроенность, заброшенность людей, обстановка на грани выживания.

На каждой буровой скапливалось, как правило, около 50 человек, причем на многих из них жили семейные люди. Не имея жилья в других местах, они были вынуждены ютиться в этих деревянных, насквозь продуваемых бараках, в которых минимум удобств — длинный коридор, налево и направо двери в небольшие комнаты по 10 - 12 квадратных метров. Помещение отапливается “буржуйками”. В котлопунктах, так здесь называли общие для всех столовые, холодильники отсутствуют, зимой мясо хранится на улице, летом люди питаются консервами. Все меню такой харчевни — это кислые щи или суп и котлеты с картофелем или макаронами. На всю буровую бригаду в красном уголке с десятком зачитанных до дыр книг и один телевизор прошедшей эпохи, который из-за плохой работы местной дизельной электростанции часто ломается. И так почти везде. Понятно, что вряд ли можно ждать высокой производительности бурения от рабочих, которые живут в подобных условиях. Картину усугубляла довольно низкая квалификация тех из них, кто приехал на север за “длинным рублем”, что приводило к частым авариям и низкому качеству бурения.

После поездки я постарался убедить Морозова, что освобождение от должности начальника геологического управления мало что изменит. Геологам нужна помощь со стороны министерства геологии в поставке техники и оборудования. Нам же надо помочь разведчикам в налаживании быта и в распространении передового опыта нефтяников, у которых скорости бурения на одну бригаду были значительно выше, чем у геологов. После письма обкома министерство геологии республике кое-что выделило. Были приняты меры и по улучшению жилищно-бытовых условий геологов: в районе Усинского и Возейского месторождений стали создаваться вре-

менные поселки для семейных геологоразведчиков. Кроме жилья в них строились столовые, поликлиники, клубы и другие объекты социального назначения. На первых порах с этим явлением еще можно было мириться, поскольку условия проживания в них были значительно лучше, чем в бараках на буровых. Но такие поселки быстро приходили в негодность и вставала проблема их сноса. После этого мы стали искать другие пути. Было принято решение о строительстве на буровых вместо деревянных бараков вахтовых поселков из объемных элементов. Проекты таких поселков разработали проектировщики Ухтинского северного филиала научно-исследовательского института по проектированию трубопроводов В.В. Андреев, С.Ф. Бугрим и С.И. Зеликин. Представляли они из себя быстровозводимые одноэтажные здания на 50 человек. Срок их эксплуатации определялся временем бурения скважины. После окончания работ на буровой здание демонтируется и перевозится на новое место. В состав такого поселка, кроме жилых комнат, входила столовая с обеденным залом, который использовался и как место отдыха, комнаты для медперсонала, радиостудии, чистки и сушки одежды.

Были разработаны проекты и более крупных поселков на 100 и 150 человек, которые в начальный период эксплуатации месторождения должны функционировать как самостоятельные поселения, а в дальнейшем своем развитии войти в состав базового поселка. По одному из таких проектов была начата сборка двухэтажного здания на буровой № 51 Возейского нефтяного месторождения. Сооружение подобного дома рядом с буровой в северных условиях осуществлялось впервые и было связано с решением многих технических проблем. Главные из них - это транспортировка и сборка на месте объемных блоков, которые весили около 10 тонн. К тому времени туда еще не была построена автомобильная дорога, поэтому перевозить такие блоки пришлось по "зимнику" и с помощью вертолета МИ-6. Сборка была произведена автомобильным краном и с помощью того же вертолета.

Дом был собран и сдан в эксплуатацию. Уровень комфортности проживания в нем сразу же почувствовали жители. Он резко отличался от "сборно-щелевых" бараков и "балков". Идею создания подобных поселков поддержал первый секретарь обкома И.П. Морозов и предложил разработать специальную программу по строи-

тельству таких поселков на всех буровых. Программа была разработана, но, к сожалению, из-за косности многих хозяйственных руководителей, неприятия нового, эта идея так и не была полностью реализована. Гораздо проще было экономить на здоровье и благополучии людей.

Но не только неустроенность быта была причиной постоянных срывов выполнения геологами заданий по приросту запасов. Сказалось тут и искусственное деление нефтегазоносной провинции по территориальному признаку. Геологоразведочная служба была разрезана на две части. Из состава Ухтинского геологического управления по предложению первого секретаря Архангельского обкома Б.В. Попова было выделено самостоятельное управление с центром в Архангельске. Решающую роль в этом дроблении сыграл министр геологии РСФСР Л.И. Ровнин, избранный от этой области депутатом Верховного Совета России. Не мог же он не выполнить “пожелания” своих избирателей, представленных обкомом! Коми обком был против такого решения, считая, что искусственное создание еще одного звена ничего хорошего не сулит. Собранная за долгие годы в Ухтинском управлении уникальная геологическая информация по Архангельской области будет лежать мертвым грузом. Управляемость в отрасли будет потеряна, что также вряд ли будет способствовать ускорению открытия новых месторождений. Ошибкой, как теперь стало ясно, было и то, что штаб геологов разместили в Архангельске, а не в Нарьян-Маре, столице Ненецкого автономного округа, на территории которого и находились месторождения нефти и газа. Но решение было принято и его предстояло выполнять. В Архангельск из Ухты была направлена группа специалистов-геологов, в числе которых были Толмачев и Россихин, ставшие руководителями управления. Хотя помощь в кадрах и была оказана, но организационный период формирования кадров геологов в Архангельске затянулся на долгие годы. Новое геологическое управление за несколько лет работы не смогло открыть в регионе ни одного нового крупного месторождения нефти или газа.

Вместо того, чтобы объединить усилия обеих территорий на решение задач по разведке и ускорению освоения месторождений, обкомы занялись выяснением отношений, втянув в эту тяжбу Госплан СССР и Миннефтепром СССР. Сложилась странная ситуация, когда месторождения находятся на территории одной области, а

план по добыче из них нефти спускался сверху другим. Руководство республики не могло согласиться с этим, тем самым обострив и без того натянутые отношения первых лиц соседних территорий. Дело дошло до того, что Коми обком обратился в ЦК КПСС с жалобой на Госплан Союза, который план по добыче нефти на территории Архангельской области навязывал республике Коми. По этому поводу мне пришлось встречаться с первым заместителем заведующего отделом тяжелой промышленности ЦК КПСС И.П. Ястребовым и заместителем Председателя Госплана СССР А.М. Лалаянцем. Министерство геологии, разрываясь на две территории, ухудшило и без того плохое снабжение геологов материалами и оборудованием. И вот результат: из-за отсутствия утяжелителя раствора для бурения скважин произошла авария на одной из буровых на Шапкинской структуре. С глубины 900 метров забил открытый фонтан с дебитом газа около 300 тысяч кубометров в сутки. На устранение аварии ушел почти год. На нескольких скважинах из-за срыва завоза грузов по “зимнику” вообще остановилось бурение.

Пришлось вновь обращаться в ЦК с жалобой на Министерство геологии, теперь уже о плохом материально-техническом снабжении геологов республики. По поручению ЦК в республику прибыла комиссия комитета народного контроля СССР, проверившая ход выполнения постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР “О мерах по усилению геологоразведочных работ и развитию нефтяной и газовой промышленности в северных районах Коми АССР и Ненецком автономном округе Архангельской области”, принятого в апреле 1974 года. Комиссия пришла к выводу, что за два года сделано немало, местные партийные и хозяйственные органы работают с энтузиазмом, чего нельзя сказать о Министерстве геологии, которое пишет много мероприятий, но не подкрепляет их материальными и людскими ресурсами. Имеющиеся же ресурсы распылены по многочисленным структурам, что приводит к снижению эффективности буровых работ.

На заседании комитета народного контроля СССР, которое состоялось 30 июля 1976 года под председательством А.М. Школьников, руководитель комиссии Мелкумян довольно подробно и объективно доложил о состоянии дел. Народные контролеры умели анализировать хозяйственные проблемы. В Европейской части СССР наш район, говорилось в докладе, является самым перспек-

тивными, прогнозные запасы нефти здесь составляют 9 миллиардов тонн и газа - 6 триллионов кубометров. Район выгодно расположен. Поставленная задача добыть здесь в 1980 году 25 миллионов тонн нефти вполне реальна. Нужно лишь добиться выполнения всех мероприятий, предусмотренных постановлением. Но уже сейчас видно, что ряд из них на грани срыва. Причины в отставании выполнения задания кроются в серьезных упущениях и недостатках в работе министерств геологии, нефтяной промышленности и строительства. Геологи не обеспечили утверждения запасов по ряду месторождений. Нефтяники план по бурению выполнили лишь наполовину. Строительными министерствами сорвано задание по вводу жилья и обустройству месторождений. В результате вместо четырех миллионов тонн нефти, предусмотренных заданием за 1974-75 годы, добыто всего лишь два. Школьников замечает, что тюменские месторождения уникальны, но не бесконечны. Надо искать новые запасы. Разведка по Коми и Архангельской области приобретает особое значение. Министерству надо доложить в ЦК о причинах невыполнения постановления и предложении, как компенсировать допущенное отставание. Таковы были основные выводы комиссии и Комитета народного контроля СССР.

Но центральные ведомства обладали умением “размывать” любые выводы. Начальник управления Министерства нефтяной промышленности по бурению Терентьев пытался объяснить причину срыва, но Школьников его перебивает, предлагает говорить о мерах, которые намечает провести министерство. Следует набор стандартных мер: наведение порядка в хранении материалов и оборудования, разработка мероприятий по увеличению мощностей бурения, переход на кустовое бурение, внедрение электропривода и т.п.

Очередной докладчик — заместитель министра геологии РСФСР Евстигнеев признает, что имеются недостатки в выполнении постановления. Мы, говорит он, примем меры по оказанию помощи геологам Коми и Архангельска, рассмотрим вопрос на коллегии министерства, организуем несколько новых экспедиций. Все в будущем, в перспективе.

— Почему не выполняется постановление ЦК и Совмина?
— резко спрашивает председатель Комитета Школьников.

— Были на то причины, одна из них — недобор по бурению. Но план будет выполнен, — невнятно объясняет Евстигнеев.

— Отношение министерства к выполнению постановления очень легкое, с Вас идет спрос, а мер Вы не принимаете. Мы войдем в ЦК с предложением, чтобы Вас наказали в Комитете партийного контроля. Если не можете сделать, надо было раньше прийти в ЦК и сказать, что постановление невыполнимо, — продолжает нажим Школьников.

— Со стороны министерства принято много мер, но их оказалось недостаточно для выполнения постановления. В новой пятилетке объемы бурения увеличим, — оправдывается Евстигнеев.

— Откуда лучше брать нефть, из Коми или из других районов? — атакует Школьников.

— Конечно, из Коми. Мы понимаем сложность положения. Задание ЦК и Совмина по приросту запасов будет выполнено...

Довольно подробно и объективно охарактеризовал ситуацию о состоянии дел первый заместитель министра нефтяной промышленности Н.А. Мальцев: “Здесь совершенно справедливо было сказано о перспективности этого района. После Тюмени по приросту запасов нефти он является вторым. Район сложный как по географии, так и по геологии. Глубина залегания нефти в Коми 3,5 - 4 километра, тогда как в Западной Сибири - от двух до трех. Мы имеем дело с крупным районом. Работа по выполнению постановления ЦК и Совмина практически только начата. Пока решены лишь вопросы перекачки нефти в Ярославль и обеспечение промыслов постоянной электроэнергией. Остальные проблемы - железная дорога, жилье — находятся в стадии выполнения. По добыче нефти мы отстали на 1 - 1,5 года. Мы считаем, что в 1980 году из открытых месторождений мы сможем добыть не более 18 миллионов тонн нефти, из них более половины с Усинского месторождения. Запасы по Возейскому месторождению не утверждены. Сколько можно оттуда взять нефти - мы сказать не можем. Главная сложность этой провинции - это отсутствие кадров. Только в текущем году надо увеличить численность нефтяников на несколько тысяч человек. Жилья для них в Усинске нет. Объемы эксплуатационного бурения в 1977 году мы увеличим и выйдем на уровень задания постановления. Объемы строительства возрастут до конца пятилетки в 2,6 раза. С такими объемами мы работать умеем. Мы просим геологов, чтобы

они быстрее утвердили запасы по Возею и другим месторождениям. Из-за этого мы не можем планировать объемы добычи нефти на перспективу. Надо, чтобы резко увеличили объемы работ строительные министерства — Миннефтегазстрой, Минтяжстрой и Минтранстрой. Вопросы развития этого региона мы специально рассмотрим на коллегии министерства, где наметим меры по выполнению заданий”. Заместители министров строительства К.К. Смирнов и М.А. Шильдкрод дружно заявили, что меры мы примем и задания будут выполнены. Школьников в заключение заметил, что на этот раз наказывать никого не будем, но если и после очередной проверки положение не изменится — пеняйте на себя.

На следующий день подобный отчет о выполнении постановления у первого заместителя заведующего отделом тяжелой промышленности ЦК Ивана Павловича Ястребова. После разборки в Комитете народного контроля, собственно, разговаривать было не о чем. Постановление ЦК и Совета Министров по освоению нефтегазовых ресурсов Европейского Севера не выполнялось. Главный пункт постановления — довести в 1980 году уровень добычи нефти до 25 миллионов тонн находился под угрозой срыва. Причина — отсутствие утвержденных запасов нефти. Совещание проходило довольно жестко. В отделе ЦК, как и в обкоме, мало прислушивались к доводам хозяйственников. Стране нужна нефть, поэтому на карту должно быть поставлено все. Первый заместитель министра нефтяной промышленности Н.А. Мальцев снова, как и накануне на заседании комитета, попытался доказать невозможность выполнить планы по добыче, ссылаясь на отсутствие запасов нефти. С таким же усердием, но с других позиций, выступили руководители Министерства геологии — Зубарев и Евстигнеев. Они утверждали, что запасы будут, нефтяники должны идти на риск. Выступление И.П. Ястребова привожу по записям в дневнике, сохраняя последовательность и стиль, поскольку он характерен для партийных работников высокого уровня. “Послушаешь вас — оба правы: и нефтяники, и геологи, а постановление не выполняется. Геологам надо там работы усилить и утвердить запасы в соответствии с принятым решением. Меньшие цифры должны быть объяснены. Мы никаких отступных решений принимать не будем. Надо собраться вместе и поработать. У вас появятся предложения. Поднимитесь выше ведомственных интересов. Положение с топливом в стране страшное.

Где хотите, но 25 миллионов тонн нефти в 1980 году по Коми находите! Через 10 дней доложите в ЦК”.

Мне на этот раз объясняться не пришлось. После совещания Ястребов порекомендовал мне разобраться на месте в истинных причинах создавшегося положения. После возвращения из Москвы сразу же вылетел в Усинск, а затем на Возейское месторождение. Пригласил с собой главного инженера геологического управления С.А. Дюсуше, которого знал по работе на Вуктыле, где он был главным инженером нефтеразведочной экспедиции. Сергей Александрович был эрудированным человеком, талантливым инженером, знавшим многие тонкости геологии, и я надеялся, что он поможет установить истинную причину затруднений геологов по защите запасов на Возее. Месторождение, в отличие от Усинского, оказалось гораздо более сложным. Утверждению запасов мешали не только геологические сложности, но и нехватка буровиков. Было предложено в срочном порядке направить туда дополнительно несколько бригад из других нефтеразведочных экспедиций, что, как оказалось в последствии, сыграло основную роль в решении проблемы. Это месторождение наряду с Усинским стало основой, на которой сформировался крупный нефтедобывающий район. Для С.А. Дюсуше Возейское месторождение стало последним, где он побывал. Вскоре из-за тяжелой болезни он скончался. В знак признания особых заслуг Дюсуше в разведке и освоении Тимано-Печорской провинции одно из месторождений названо Дюсушевским.

Между тем время разговоров о важности и необходимости ускорения освоения северных месторождений Тимано-Печорской провинции заканчивалось. Наступал самый ответственный период в жизни Усинска. Предстояло “заставить” недра сполна отдать свои подземные богатства на службу людям. Но малыми усилиями сделать это трудно. Нужны были специальное оборудование, техника, а главное — люди, способные управлять этими сложными процессами. Мы не раз убеждались, что самым трудным в этом деле является первоначальный период, когда формируются новые коллективы, создается производственная база. Усинский комплекс не был исключением из правил. Вслед за геологами сюда пришли строители, нефтяники, транспортники, энергетики и другие специалисты. К началу 1975 года в Усинске было создано около сотни самых раз-

личных организаций союзного, республиканского и местного значения, которым поручалось решать локальные задачи обустройства нефтепромыслов. В район были привлечены союзные министерства: Миннефтепром, Миннефтегазстрой, Минтранстрой, Минтяжстрой, Минэнерго, Минмонтажспецстрой, Министерство гражданской авиации. Здесь и российские министерства — Минречфлот, Минжилкомхоз, Минсвязи, десятки предприятий Коми республиканского подчинения. Хозяином нового нефтедобывающего района стало объединение “Коминепть”. “Главкомгазнефтестрой” обеспечивал строительство объектов, связанных с обустройством месторождений, управления “Печорстрой” и “Комиэнерго” создавали объекты производственной инфраструктуры (железную и автомобильную дороги, аэропорт, электростанцию, электролинии и т.д.). Объекты социальной инфраструктуры возводил трест “Комипромжилстрой”. Центральные штабы этих организаций находились в Ухте, Печоре и Сыктывкаре, а возглавляли их А.С. Гуменюк, В.И. Мирошниченко, Е.В. Басин, А.Г. Кириллов и Н.О. Белоцерковский.

Начало освоения Усинска связано с деятельностью начальников объединения “Коминепть” В.Н. Мишакова, В.К. Лихолая, Л.Д. Чурилова, А.С. Гуменюка. В предыдущей главе я уже говорил о Мишакове. А теперь я бы хотел подробнее остановиться на деятельности трех других.

Судьба Василия Константиновича Лихолая, как и многих других нефтяников Ухты, была непростой. После получения высшего образования по разработке нефтяных месторождений в начале Великой Отечественной войны, он был призван в Советскую армию, и вскоре оказался в плену. Когда выяснилось, что он нефтяник и имеет опыт в этом деле, оккупанты привлекли его для восстановления нефтяных промыслов на Северном Кавказе. Как свидетельствовали его товарищи по плену, Лихолай всегда оставался русским патриотом и делал все от него зависящее для задержки восстановления разрушенных нефтепромыслов. Однако после освобождения из фашистского плена он был обвинен в пособничестве врагу, в измене Родине и получил огромный срок по этой статье. Попав в лагерь, Лихолай оказался на Вой-Воже, где в послевоенные годы началось интенсивное наращивание разведочных работ. Практически сразу он был переведен на поселение и назначен

начальником участка бурения. В 50-е годы Лихолай был реабилитирован. Его опыт и знания способствовали быстрому продвижению по служебной лестнице: главный инженер нефтепромыслового управления “Войвожнефтегаз”, затем треста “Печорнефтегазразведка”, и, наконец, Ухтинского комбината.

И вот теперь Лихолай берет в свои руки объединение “Коминепть”. Сможет ли он выдержать огромные нагрузки, связанные с освоением нового нефтяного района? Вся его предыдущая деятельность на постах главного инженера была связана с решением технических проблем. Всегда он был на вторых ролях. За короткий срок обрести навыки руководителя, как показывала практика, довольно сложно. Думаю, что это понимали тогда и в обкоме, и в министерстве. Одного знания технологии производства недостаточно, когда речь идет об освоении нового региона в куда более суровых условиях и в неизмеримо больших масштабах. Я довольно хорошо знал Лихолая по работе в Ухте, видел в нем, как тогда говорилось, хорошего “технаря”, а вот “потянет” ли он на посту руководителя огромного коллектива — я сомневался. Но секретарь обкома В.Я. Соколов, видимо, считал по другому и настоял на назначении Лихолая начальником объединения. Должен признать, что с его приходом на эту должность работа в Усинске несколько активизировалась. За короткое время здесь появились два новых треста, построена производственная база для буровиков, создано Усинское нефтегазодобывающее управление. Решен ряд социальных вопросов: собрано 50 сборно-щитовых и 12 брусчатых домов и несколько культурно-бытовых и медицинских объектов. На подготовительных работах только у нефтяников было занято около 5 тысяч человек. Однако, как и следовало ожидать, Лихолай не смог справиться с тяжелой ношей начальника объединения. По предложению министерства он был освобожден от этой должности.

В 1974 году на этом посту его сменил Л.Д. Чурилов. Прибыл он в республику из Тюмени по направлению министерства. На первых порах Лев Дмитриевич довольно активно взялся за освоение новых территорий на севере республики. Было видно, что в Тюмени он приобрел немалый практический опыт и был неплохим специалистом в области разработки нефтяных месторождений. Однако личные качества и, особенно, необязательность в выполнении своих обещаний, а кое-где и превышение своих полномочий привели к

тому, что доверие к нему, как к руководителю крупной организации, со стороны обкома стало падать. Дело дошло до того, что обком был вынужден поставить вопрос перед ЦК КПСС и Министерством об освобождении Чурилова от должности начальника объединения “Коминнефть”. Впоследствии судьба определила ему быть последним Министром нефтяной и газовой промышленности СССР, сложившим вместе со всем Правительством свои полномочия после событий августа 1991 года.

Новым начальником объединения стал А.С. Гуменюк. Его трудовая деятельность прочно связана со становлением и развитием нефтяной и газовой промышленности республики. Вехи его биографии — нефтепромыслы Вой-Вожа, газопромысел Вуктыла, второй секретарь Ухтинского горкома. Должен сказать, что назначение Гуменюка руководителем “Коминнефти” проходило негладко. От предложения министерства нефтяной промышленности направить к нам очередного претендента на эту должность из другого региона обком отказался. Мы прекрасно понимали, что идем на определенный риск, предлагая на должность начальника крупного нефтяного объединения специалиста со смежной отрасли. Но мы считали, что на первоначальном периоде освоения северных нефтяных месторождений нужен в первую очередь хороший организатор, который смог бы объединить усилия созданных в Усинске предприятий и организаций разных ведомств для решения главной задачи по добыче нефти, ради которой и затевалась вся эта эпопея. Гуменюк прошел хорошую школу Вуктыла, находил общий язык с многочисленными участниками освоения гигантского месторождения, что позволило вывести его на проектную мощность досрочно. За успешное освоение Вуктыла Анатолий Степанович был награжден высшей наградой страны — орденом Ленина. А такие ордена в то время просто так не раздавались. Оценивая ситуацию с сегодняшних позиций, убежден, что в то время было принято правильное решение о назначении на эту ответственную должность “доморощенного” руководителя. А.С. Гуменюк возглавлял объединение в течении десяти лет. Это были годы наиболее бурного освоения Усинского, Возейского, Харьягинского и других нефтяных месторождений на севере республики. При нем в 1983 году был достигнут “пик” добычи нефти в республике — 19,2 миллиона тонн.

Большую лепту в освоение Усинска внесли главный инженер объединения Ю.Н. Байдиков, заместители начальника Н.И. Потетюрин и В.Н. Мусиенко. Несколько слов и об их деятельности. Техническую политику в объединении вел главный инженер — Юрий Николаевич Байдиков, который приехал на Север из Татарии в начале семидесятых годов и с тех пор не расстается с республикой. Довольно редко можно встретить человека, прошедшего школу хозяйственника, управленца, руководителя города, проектировщика. В разное время он был главным инженером и начальником объединения “Коминнефть”, начальником технического управления министерства нефтяной промышленности, мэром города Ухты, директором института “ПечорНИПИнефть”. Может быть, я не буду оригинален в оценке деятельности Байдикова, но у меня сложилось довольно твердое убеждение в том, что наибольшую отдачу он давал, будучи в роли технического руководителя, а не администратора. В моем понимании Байдиков — “прожженный технар”. Он был одним из тех людей в нефтяной промышленности республики, который досконально знал все тонкости сложнейшего процесса бурения скважины, добычи и транспортирования нефти, он внес немало предложений, способствующих улучшению технологии добычи нефти и эффективной разработке месторождений.

Еще один видный работник “Коминнефти”, причастный к освоению Усинска, — Николай Иванович Потетюрин. После окончания Ухтинского горно-нефтяного техникума он пришел на Ярегскую нефтешахту рабочим, а закончил там свою деятельность в должности руководителя нефтешахтного управления “Яреганефть”. Высшее образование Николай Иванович получил в Свердловском горном институте. Затем длительное время занимал должность заместителя начальника объединения “Коминнефть”. Жизнь свела меня с ним еще во время работы в Ухте. Вся тяжесть материально-технического обеспечения, социального развития лежала на нем. Насколько сложен этот участок работы, знали, пожалуй, все хозяйственные руководители, да и не только они. Этими вопросами нередко приходилось заниматься и партийным органам. Случайные люди здесь, как правило, долго не задерживались. Потетюрин был, можно сказать, исключением. Его профессиональные качества, порядочность, высокая культура позволяли успешно справляться со сложными вопросами организации быта людей. О высоте его авто-



Первый секретарь Коми обкома КПСС И.П. Морозов (1975 год)

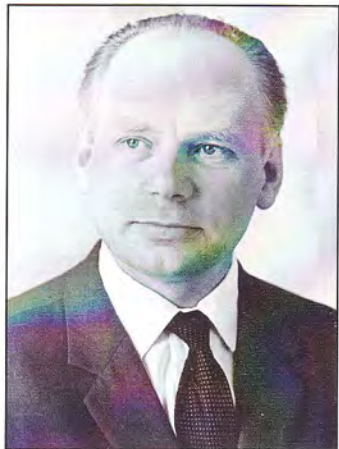


Группа членов Коми обкома КПСС (1965 год)

1-ый ряд слева направо сидят: Б.Т. Баблюк - гл. ред. "Красного знамени", В.П. Феданов - пред. Совнархоза, М.М. Селяшев - пред. Паргосконтроля, Е.Ф. Катяев - пред. Президиума Верховного Совета, П.А. Безносков пред. Совета Министров, А.Г. Дмитриин - 1-ый секретарь обкома, Н.А. Вороновский - зам. зав. отделом ЦК КПСС, И.П. Морозов - 2-ой секретарь обкома, А.А. Попов, Н.Н. Рочев, Э.И. Вертель - секретари обкома. Шестой во 2-ом ряду справа Н.Н. Козурин - зав. отделом строительства обкома.



Первый секретарь Коми обкома КПСС А.Г. Дмитрин
(1965 год)



Секретарь Коми
обкома КПСС Э.И. Вертель
(1963 год)



Первый секретарь Коми
обкома КПСС В.И. Мельников
(1987 год)



Руководители республики перед выходом на первомайскую демонстрацию (1977 год)

1-ый ряд слева направо: И.Т. Воробьев - пред. облпрофсовета, И.П. Морозов - 1-ый секретарь обкома, П.А. Безлюсов - пред. Совмина, А.Ф. Стоткин - секретарь обкома, Н.Н. Кочурин - секретарь обкома, 2-ой ряд: В.Е. Шинкин - пред. парткомиссии обкома, К.И. Конохов - пред. комитета народного контроля, А.А. Попов - 2-ой секретарь обкома, В.Е. Кушманов - гл. ред. "Красного знамени", Г.Н. Осолков - 1-ый секретарь обкома комсомола, А.В. Непенин - 1-ый секретарь Сыктывкарского горкома, Н.П. Кондырев - зав. орготделом обкома.



Секретарь Коми обкома КПСС Н.Н. Кочурин (1976 год)

29.12.76

Вопросы бюро Обкома

10-11

бюро

- 1- В расширенной комиссии отделе переводов на производственных предприятиях на пунктах "Погода" "Копия" "Горького" "Басманова"
- 2- Об аварии на Чусовицкой ТЭЦ. Вирешикову Тоду объявили спец. вст. с зан. в ч. х. и от связи с работой. И. м. м. Кошмачеро Г. В. можно объявить с. в. с. з. х. Ранее назначать ответ. м. Кирпичова на работу в III кв-ле в целом по работе Кошмачеро.
- 3- В развитии средств связи в республике в 1976-80 г.
- 4- О мерах по развитию

И.И.

Виссудбай коопре,
я вудакс

ИИ

Страница из дневника Н.Н. Кочурина
Внизу: записка И.П. Морозова, переданная Н.Н. Кочурину
во время заседания бюро обкома



На приеме в обществе Болгаро-Советской дружбы в Софии (1978 год)
Слева балкарский поэт К.Ш. Кулиев, справа Н.Н. Кочурин



В неофициальной обстановке (1977 год)
Слева направо: секретари обкома А.Ф. Сюткин, И.П. Морозов,
А.А. Меледин, Н.Н. Кочурин



Встреча Председателя Совета Министров СССР
А.Н. Косыгина в Сыктывкаре (1975 год). Слева Н.Н. Кочурин



Визит секретаря ЦК КПСС В.И. Долгих в Ухту (1985 год)
Справа налево: И.П. Морозов, В.И. Долгих, Ю.Л. Жестарев -
1-ый секретарь Ухтинского горкома, Г.В. Бурлака -
пред. Ухтинского горисполкома



Фото на память с А.Н. Косыгиным (1975 год)

Первый ряд, слева направо: А.В. Сидоренко - министр геологии СССР, В.И. Чернов - 1-ый секретарь Воркутинского горкома, И.П. Морозов - 1-ый секретарь Коми обкома, А.Н. Косыгин, П.А. Безносков - пред. Совета Министров Коми АССР, Б.Ф. Брадченко - министр угольной промышленности СССР, Н.Г. Ушник - пред. Воркутинского горисполкома. Второй ряд: Н.С. Шаламанов - председатель горкома профсоюза угольщиков, Н.Н. Кочурин - секретарь Коми обкома, В.Д. Шапкин - министр нефтяной промышленности СССР, Б.Н. Игнатьев - начальник комбината "Воркутауголь", Безридный А.И. - зав. орготделом Воркутинского горкома, А.М. Лалавниц - зам. пред. Госплана СССР, Н.В. Морозов - 2-ой секретарь Воркутинского горкома, Н.В. Мартынов - зам. пред. Госнаба СССР, Н.П. Зашихин - 1-ый секретарь Горняцкого райкома, А.А. Шишкин - секретарь Воркутинского горкома, А.Н. Лихачев - 1-ый секретарь Комсомольского райкома.



Делегаты конференции по проблемам Тимано-Печорского комплекса (1977 год)

1-ый ряд слева направо: В.Г. Попов - 1-ый зам. пред. Совмина, А.А. Попов - 2-ой секретарь обкома, П.А. Безлюсов - пред. Совмина, И.П. Морозов - 1-ый секретарь обкома, Г.Н. Сулобин - зам. министра Миннефтегазостроя СССР, С.Б. Осгровский - начальник отдела Госплана СССР, И.Т. Воробьев - пред. облпрофсовета, З.В. Панаев - пред. Президиума Верховного Совета, 2-ой ряд: В.П. Ваграков - зам. министра лесной промышленности СССР, М.И. Агапчев - зам. министра газовой промышленности СССР, Н.Н. Кочурин - секретарь обкома, А.И. Макенцов - зам. министра энергетики СССР, Н.И. Жербыцов - зам. пред. Совмина, А.В. Валыханов - зам. министра нефтяной промышленности СССР, Е.Я. Юдин - зам. начальника отдела Госплана СССР, В.П. Татарников - начальник отдела Госплана СССР.



С академиком Н.Н. Некрасовым (крайний слева)
Н.Н. Кочурин (крайний справа) (1977 год)



Лекция по проблемам Тимано-Печорского комплекса (1978 год)



В США на Аляске (1977 год)
Второй слева Н.Н. Кочурин



На Урале у горы "Народная" (1978 год)
Второй справа Н.Н. Кочурин



Группа первых секретарей горкомов и райкомов КПСС (1979 год)

1-ый ряд слева направо: П.Г. Поляков - зав. финхозотделом обкома, Г.А. Мезвелев - быв. пред. парткомиссии обкома, Н.Н. Кочурин - секретарь обкома, В.С. Дмитриев - инструктор отдела оргпартиработы ЦК КПСС, И.П. Морозов - первый секретарь обкома, А.А. Меледин и А.Ф. Сюткин - секретари обкома, А.В. Непенин - 1-ый секретарь Сактавкарского горкома, А.Н. Лихачев - зав. отделом обкома.



Открытие автодороги Сыктывкар-Киров (1979 год)
Разрезает ленточку И.П. Морозов, справа от него 1-ый секретарь Прилузского райкома Е.А. Попов



XXXIII областная партийная конференция (1979 год). На трибуне И. П. Морозов



С шофером В.И. Степановым и техническим секретарем
А.Н. Шибановой (1980 год)



Фото на память с работниками обкома перед уходом в
Госплан СССР (1980 год)

Первый ряд сидят: Н.Н. Кочурин и секретарь обкома А.А. Меледин. Второй ряд сидят: Т.В. Вершинин - зав. с/х отделом, А.В. Соколова - зав. отделом культуры, Л.Г. Подласов - зав. отделом строительства, В.А. Братников - зам. зав. орготделом. Третий ряд стоят: Н.П. Зашихин - зав. отделом угольной промышленности, В.Е. Шискин - пред. парткомиссии, В.И. Якименко - зав. промышленно-транспортным отделом, Н.И. Муравьев - зав. отделом торговли, А.В. Непени - первый секретарь Сыктывкарского горкома, Н.П. Кондырев - зав. организационным отделом, М.П. Свириденков - зав. отделом пропаганды, В.П. Ивахненко - зав. отделом нефтяной и газовой промышленности.

ритета в Ухте можно судить лишь по одному факту: он длительное время был членом бюро Ухтинского горкома. В практике партийной работы подобные случаи встречались нечасто.

Особо хочу отметить еще одного деятеля нефтяной отрасли республики — Василия Николаевича Мусиенко. Приехал он в Ухту летом 1975 года из Тюмени помогать коми нефтяникам осваивать новые крупные нефтяные месторождения. Родился в Краснодарском крае. По окончании нефтяного техникума во Владикавказе начал свою трудовую деятельность на нефтепромыслах Татарии. Сложилось так, что его трудовая биография непосредственно связана с участием в развитии таких важных нефтяных регионов России, как Татария, Западная Сибирь и Республика Коми. Начал он с оператора и мастера по добыче нефти и газа в НГДУ “Азнакаевскнефть”, где обратил на себя внимание благодаря своему трудолюбию и знаниям, и был переведен в аппарат объединения “Татнефть”. В 1965 году, когда открыли крупные месторождения нефти и газа в Западной Сибири, молодой руководитель был приглашен на работу на должность начальника отдела сначала в “Сургутнефть”, а затем в “Юганскнефть”. Проработав там более 10 лет и приобретя большой производственный опыт, навыки и профессионализм, Василий Николаевич получил приглашение на работу в объединение “Коминнефть” на должность заместителя генерального директора по капитальному строительству. Это было время начала благоустройства Усинского, Возейского и Харьягинского нефтяных месторождений, строительства города Усинска. В этой должности наиболее полно раскрылись способности и потенциал Мусиенко как руководителя. Под его непосредственным руководством были развернуты работы по сооружению поселка, началось строительство промышленных объектов и головных сооружений на нефтяных месторождениях и залежах этого нового района. По сути дела, весь новый северный комплекс, город Усинск, аэропорт, железная дорога, бетонные дороги до Харьяги, мосты через Колву были сооружены при активном участии Мусиенко. Помог он и развитию Ухты, которая стала для него родным городом. Здесь он окончательно сформировался как руководитель, без отрыва от производства закончил в 1976 году учебу в Ухтинском индустриальном институте.

Мне довелось довольно часто встречаться с Мусиенко не только в Усинске, но и в Ухте. Вместе с ним мы были в команди-

ровке в Америке, побывали на Аляске. Ведая вопросами капитального строительства, он постоянно находился в центре внимания на любых совещаниях, связанных с освоением месторождений. В его руках находились не только капитальные вложения, но и вопросы поставки технологического и другого нефтяного оборудования. И я не помню случая, чтобы в сложнейших ситуациях он не находил решения. Его обязательность, компетентность помогали быстро решать многие вопросы обустройства месторождений.

Среди руководителей строительных подразделений по сооружению промышленных объектов Усинска, начинавших, что называется, с “нуля” закладывать сборные пункты нефти, прокладывать нефте- и газопроводы, строить насосные станции, были начальники “Главкомгазнефтьстроя” В.М. Васильев и В.И. Мирошниченко. Васильев в этой должности проработал недолго и его вклад в освоение северных месторождений оказался довольно хилым. Основная нагрузка легла на Мирошниченко. Он приехал в республику в 1965 году с Украины на освоение Вуктыльского газоконденсатного месторождения. Начал свою деятельность в аппарате главка, затем был назначен управляющим трестом “Вуктылгазстрой”, где вместе с Гуменюком, который возглавлял в то время Вуктыльское газопромысловое управление, решали проблемы обустройства Вуктыла. После Вуктыла Мирошниченко вновь был направлен в главк, но уже на роль заместителя начальника, а затем и первым лицом. В составе главка в Усинске был образован специализированный трест “Северпромстрой”. В Усинске Гуменюк и Мирошниченко встретились вновь, но уже со значительно большими, чем на Вуктыле, полномочиями.

Транспортные стройки в республике вело управление “Печорстрой”. Его начальник Ефим Владимирович Басин был одним из самых молодых руководителей столь крупного строительного подразделения. Все железные дороги и некоторые автомобильные построены этим коллективом. Начальником “Печорстроя” до Басина длительное время был Б.П. Грабовский — истинный “зубр” транспортного строительства. Это под его руководством построена железная дорога Микунь-Сыктывкар и Микунь-Кослан, вторые пути на участке Ухта-Печора. Так что Басин сменил на этом посту очень опытного строителя. Он был приглашен в республику из Горьковской области, где работал в одном из строительных подраз-

делений Минтрансстроя СССР. Выбор оказался удачным. Ефим Владимирович быстро вписался в коллектив, проявил незаурядные организаторские способности. В управлении “Печорстрой” впервые в республике было внедрено научное планирование работы, что способствовало резкому улучшению организации труда и производства. Коллектив управления и, в первую очередь, его руководитель сыграли большую роль в решении транспортной проблемы Усинска. Железная дорога Сыня-Усинск, несмотря на недостаток средств на ее сооружение, была построена за короткий срок, что позволило отказаться от завоза грузов по дорогостоящему “зимнику”. Как наиболее перспективный работник Басин был направлен на учебу в Академию народного хозяйства при Совете Министров СССР, которую он успешно закончил и при этом еще и защитил кандидатскую диссертацию. Впоследствии Ефим Владимирович работал начальником “Главбамстроя”. За строительство БАМа Басину присвоено звание Героя Социалистического труда. В настоящее время он возглавляет Министерство строительства России.

Не могу не упомянуть еще об одном активном участнике усинской эпопеи — управляющем “Комиэнерго” Александре Григорьевиче Кириллове. Начал он свою трудовую деятельность в Воркуте рядовым инженером. С созданием в 60-х годах единой энергосистемы стал ее первым руководителем. Именно “Комиэнерго” несло на своих плечах все энергетическое обеспечение новостроек. Главная заслуга А.Г. Кириллова в том, что он был фактическим создателем в республике единой энергосистемы, которая и по сей день надежно обеспечивает электроэнергией потребности всего народного хозяйства Коми. С Усинском Кириллова связывает сооружение линий электропередач Печора-Усинск и внутрипромышленных электролиний, а также строительство мощной Печорской ГРЭС.

Особенно значим вклад в освоение нефтегазовой целины Наума Оскаровича Белоцерковского, руководившего тогда трестом “Комипромжилстрой”. С Белоцерковским мы начали совместно работать еще в Воркуте в середине 50-х годов. После переезда в Сыктывкар в 1964 году он возглавил трест “Комистрой”, который, расширяясь, превратился в “Комипромжилстрой”, а затем и в объединение “Комистрой”. Позднее на этой базе был создан “Главкомистрой”. Белоцерковский возглавлял все эти организации до 1981 года, когда был направлен на работу в Хабаровск. В рес-

публике он был личностью довольно известной. С его именем связано создание Сыктывкарского лесопромышленного комплекса, застройка центральной части Сыктывкара, внедрение крупнопанельного домостроения. В соответствии с решением правительства тресту "Комипромжилстрой" было поручено возведение поселка Усинск со всем инженерным обеспечением. Белоцерковского отличала четкость в решении задач, деловая оперативность. Эти качества он и проявил сполна при создании здесь собственной базы стройиндустрии, формировании коллективов строителей. В результате за довольно короткий срок в Усинске были обеспечены условия для образования треста "Усинскстрой". И сейчас, оглядываясь на прошлое, должен сказать: надежды, возлагаемые не него обкомом, он оправдал сполна. С огромным трудом и большими издержками, но Усинск в конце концов был построен и стал настоящим городом с 50-тысячным населением.

Головные предприятия, находясь за сотни километров от Усинска, не могли, естественно, сами выступать непосредственными организаторами работы в Усинске. Для этой цели на месте создавались как бы "дочерние" структуры. В составе объединения "Коминнефть" было образовано нефтегазодобывающее управление (НГДУ) "Усинскнефть". Первым его начальником был Н. Михайловский. Однако он проработал незначительное время, не оставив здесь ощутимого следа. В наиболее сложное время, когда строились нефтепромысловые объекты, широким фронтом велись буровые работы, сдавались и обустраивались новые скважины, НГДУ последовательно возглавляли В. Усик, В. Леонидов, А. Губарев, В. Швецов.

Позднее в Усинске был создан Усинский трест буровых работ, включавший в себя три управления, базу производственного обслуживания и ряд других подразделений. Значительно окрепла нефтеразведочная экспедиция, которую возглавлял и В.А. Фаградов и Ф.Н. Мамедов. Немалую роль в развороте работ сыграли ухтинские действующие нефтедобывающие предприятия. Им в новом районе было поручено освоение локальных участков месторождений. В освоении паротепловых методов на гигантской залежи "тяжелой" нефти на Усе, например, приняли участие специалисты нефтешахтного управления "Яреганефть", в освоение залежи Войзейского месторождения внесло свой вклад НГДУ "Войвожнефть".

Бурное развитие в 70-х годах промышленности в республике, и особенно в ее северных районах, вызвало острую нехватку рабочей силы. Однако дополнительное привлечение рабочих извне требовало создания необходимых социально-бытовых условий. А их не хватало. Даже те специалисты основных профессий, которых удалось сюда привлечь, не были в достаточной степени обеспечены ни жильем, ни другими объектами социальной сферы. Именно в этот период вокруг Усинска появились многочисленные мелкие поселки, состоявшие из вагончиков, балков, щитовых бараков, да и просто лачуг, жить в которых в условиях 40-градусного мороза было невыносимо. Признаюсь, что эти жуткие “шанхай” меня и пугали, и изумляли. Глядя на них, я острее понимал, до чего же терпелив и беспредельно крепок наш россиянин! И тем тяжелее было сознавать, что принимаемые местными партийными и советскими органами меры по усилению строительства жилья и объектов социальной сферы не могли полностью решить эти проблемы. Своей строительной базы в Усинске еще не было. Поставки в республику из других регионов России дополнительных строительных материалов или деталей жилых домов ждать на приходилось. Надеяться на то, что эту проблему поможет решить отраслевое министерство было, по крайней мере, наивно. По своему печальному опыту мы знали, что в создании нормальных жилищно-бытовых условий для населения, проживающего на своей территории, особенно во вновь осваиваемых районах, кроме местных властей, никто не заинтересован.

Отраслевые министерства, в том числе и нефтяной промышленности, интересовало только одно: быстрее получение нефти. Отсюда частые стычки с руководством отрасли по поводу приоритетности в строительстве объектов Усинска. Министерство, выделяя полностью средства на обустройство месторождений, скупилось на ресурсы и деньги для строительства объектов социальной инфраструктуры, в результате нарушался принцип комплексной застройки жилых микрорайонов. Дело доходило до разбирательств в отделах ЦК КПСС. После нашего письма в ЦК по поводу резкого отставания строительства объектов социальной сферы было принято решение о выделении для Усинска нескольких крупнопанельных домов из Москвы. Получили мы в итоге, правда, всего один дом,

который к тому же по теплотехническим параметрам для условий Усинска не подходил. Собран он был в Сыктывкаре.

Обычной практикой для министерства было исключение из плана и объектов производственной инфраструктуры, что также ухудшало условия жизни людей. Так, по указанию московских чиновников из проекта освоения района было исключено строительство автомобильной дороги от Печоры до Усы с автомобильным мостом через реку Усу. Вспоминается один случай, когда в один из приездов министра В.Д. Шашина в Усинск председатель Совмина республики П.А. Безносов попросил его выделить средства на строительство автомобильных дорог, недостаток которых отрицательно влиял на развитие экономики республики и, в частности, нефтяной промышленности. Валентин Дмитриевич в довольно резком тоне ответил:

— Строить дороги в республике дело республики. Мое дело добывать нефть.

И в таких тяжелых условиях она добывалась. Первые миллионы тонн нефти были добыты в 1974 году. Но ни одного капитального дома к тому времени построено не было. Похоже, уже на старте повторялась ошибка Вуктыла. А ведь когда начиналось освоение Усинска, работники партийных органов и министерства были полны желания не повторить ее. Неоднократно об этом пришлось заявлять и мне. Верил тогда, что урок Вуктыла пойдет впрок. Поэтому первым объектом, с которого начал знакомство с Усинском после избрания секретарем обкома, был постоянный поселок. Начало его создания относится к 1975 году. Площадка поселка представляла из себя голое поле, посреди которого высились два крупнопанельных дома, привезенные из Сыктывкара. Эти первые два дома, которые должны дать приют сотням людей, сами к моему приезду выглядели, как бездомные бродяги. Кругом все разрыто, к домам ни подъехать, ни подойти. Тепловые сети, водопровод, канализация, газ, электролинии, без которых ввод домов невозможен, находились в зачаточном состоянии. При более детальном рассмотрении выяснилось, что в текущем году полностью закончить строительство инженерных сетей не удастся. На одни отсутствует документация, на другие не хватает денег, на третьи нет оборудования и т.д. Опять придется искать временные решения.

Тепло сюда должно было подаваться от центральной водогрейной котельной, которой пока нет. Ее стоимость более миллиона рублей, освоено лишь 60 тысяч рублей. Магистральные тепловые сети стоят еще полмиллиона. Работы не начаты. Водоснабжение осуществляется от реки Усы. Длина водопровода 14 километров, трубы уложены, но не испытаны. Водозабор на реке выполнен во временном варианте. Постоянные очистные сооружения находились в стадии строительства. Из 17 километров газопровода сварено только 12 километров. Электроэнергией поселок обеспечивается по временной схеме от энерговагонов, установленных на промплощадке. Постоянное электроснабжение будет налажено с пуском Печорской ГРЭС, которая также находилась в стадии строительства. Запроектирована была для поселка и АТС на 1 тысячу номеров, но ввод ее в текущем году не планировался. Постоянной дороги между поселками тоже не было. О нормальной организации торгового, бытового и культурного обслуживания жителей говорить не приходилось.

Таким предстал передо мной жилой поселок нефтяников, которому суждено было стать в будущем городом. Ну и что я мог и должен был предпринять? Понимал, что одними призывами проблему решить невозможно. Только неординарные и экстренные меры могут спасти положение. В тресте “Комипромжилстрой” к тому времени работало около двух тысяч строителей. Для того, чтобы быстро обеспечить ввод первого дома, нужно привлечь сюда еще столько же. Обкому пришлось принять волевое решение о направлении в Усинск в порядке оказания помощи отряда строителей из организаций Сыктывкара, Ухты, Воркуты и других городов. Хотя мера эта была непопулярной, но она помогла в какой-то степени ускорить работы. Был составлен жесткий график строительства инженерных коммуникаций. Разработать его было поручено институту “ПечорНИПИнефть”, который проектировал этот поселок. Контроль за ходом работ был возложен на отделы строительства и нефтяной промышленности обкома. С этого времени работники этих отделов постоянно находились в Усинске. Их ежедневные доклады о состоянии дел позволяли принимать совместно с руководителями треста “Комипромжилстрой” и объединения “Коминнефть” необходимые меры по выполнению графика.

Практически все силы строителей Усинска были брошены на сооружение инженерных сетей и благоустройство первенца нового города. В конечном итоге, работа была выполнена и в июне 1975 года первый крупнопанельный дом в Усинске был сдан в эксплуатацию. Вслед за ним был построен второй, третий... На следующий год началась массовая застройка микрорайонов. Имеющиеся в Усинске маломощное управление строительства не могло справиться с возросшими объемами. Напрасивалось создание новой, более мощной строительной организации. На базе отдельных строительных организаций был создан трест "Усинскстрой". Встал вопрос о назначении управляющего этим трестом. П.С. Рудченко, работавший в должности начальника управления строительства в Усинске, оказался руководителем довольно посредственным. На этом этапе в Усинске нужен был руководитель более масштабный, к тому же знающий проблемы крупнопанельного домостроения. Пришлось искать нового управляющего в других строительных организациях. В обкоме были рассмотрены кандидатуры нескольких специалистов из Сыктывкара, Ухты и Воркуты.

В итоге было принято решение назначить на должность управляющего трестом начальника Воркутинского домостроительного комбината В.С. Бибикова. По мнению первого секретаря Воркутинского горкома В.И. Чернова, Вячеслав Сергеевич умело руководил коллективом домостроительного комбината в Воркуте, являлся инициатором внедрения многих новшеств в жилищном строительстве. О "железном" Бибикове красочно рассказывает журналистка Л. Воробей, в то время работавшая отделочницей на комбинате. Вот несколько штрихов к портрету В.С. Бибикова из ее уст: "Одет с иголочки, отглажен и отутюжен, худошав, с таинственной улыбкой на лице. Он был не просто начальником домостроительного комбината. И что важнее — любимец женщин. ...В домостроительном комбинате, где отделочницами работали одни женщины, дисциплина держалась во многом на уважении к Бибикову. Все равнялись на своего начальника — таким он казался безупречным. И, я думаю, что, если бы сегодня строительные организации возглавляли такие как он, были бы везде порядок и дисциплина".

Побывав в Усинске, Бибиков признался мне, что это "крепкий орешек" и расколоть его будет не легко. К этому времени здесь не было ни домостроительного комбината, ни базы строи-

тельной индустрии, ни постоянных кадров. Текучесть кадров из-за отсутствия нормальных бытовых условий превышала всякие разумные пределы. Зато был план по вводу жилья. И его надо было выполнять. Но зависело это не столько от управляющего, сколько от поставки в Усинск материальных ресурсов и техники. Особенно тяжело было доставлять в Усинск детали крупнопанельных домов из Сыктывкара. Излишних мощностей домостроения там тоже не было, что вынуждало нас решать проблему испытанным методом — принятием “волевого” решения обкома. Допущенную ошибку в освоении Усинска, когда здесь без необходимой подготовки были начаты основные работы, пришлось исправлять за счет отвлечения сил из других городов. Мы вынуждены были подключить к поставке сюда деталей домов домостроительные комбинаты Ухты и Воркуты. За летнюю навигацию полностью перевезти все грузы не удалось. Приходилось пользоваться так называемым “зимником”, т.е. дорогой, по которой можно ездить лишь в зимнее время.

И хотя в предыдущих главах я уже описывал некоторые из них, будет не лишним рассказать читателю об опыте создания и использования “зимников” вообще, и о том, какое придавалось им значение в республике. Трасса “зимников” выбиралась заранее, проходила она, как правило, по сухим местам. Через реки строились специальные переправы. Для этих целей в лед вмораживался круглый лес, который являлся своего рода арматурой и позволял переправлять по ней большегрузный автотранспорт. Содержали их в работоспособном состоянии специальные подразделения, имевшие в своем составе необходимую технику и людей. Общая длина “зимника” от Печоры до Усинска составлял более 200 км, поэтому одна автомашина могла делать не более одного рейса в сутки.

В зимний период 1975-1976 годов планировалось завезти из Печоры в Усинск для всех предприятий около одного миллиона тонн различных грузов, в том числе и большое количество горюче-смазочных материалов. Нетрудно подсчитать, сколько нужно иметь автотранспорта, чтобы решить эту задачу. Своего транспорта для перевозки резко возросшего объема грузов у предприятий не хватало. Пришлось привлекать автотранспорт на зимний период из других регионов. С этой целью обком обратился в ЦК и Совмин с просьбой о выделении дополнительного количества транспорта. И решение было найдено. По их поручению Министерство автомо-

бильного транспорта РСФСР несколько лет подряд выделяло республике до 200 автомобилей на зимний завоз грузов. Причем транспорт укомплектовывался и водительским составом. Подобный способ оказался довольно эффективным. Шоферам “дальнобойщикам” были созданы все условия для производительной работы. В Печоре, Усинске и на трассе были оборудованы пункты для отдыха и приема пищи. Но главным стимулом была аккордно-премиальная система оплаты труда. Зарботки приехавших шоферов были довольно высокими. В целях поощрения им продавались остродефицитные товары, что в тех условиях тоже было немаловажным фактором.

Однако мы в обкоме понимали, что поставка жилых домов в Усинск из городов республики не могла продолжаться бесконечно. В каждом из них были свои жилищные проблемы. Нужно было во что бы то ни стало создавать в Усинске собственную базу стройиндустрии и домостроения, тем более, что завод крупнопанельного домостроения находился в стадии сооружения. Но, надо сказать, и тут мы не избежали крупных ошибок. Концепция того времени предусматривала создание на Усе города численностью 100 тысяч человек. Исходя из этого, по расчетам проектного института, здесь следовало построить домостроительный комбинат мощностью не менее 100 тысяч квадратных метров жилья в год. Чтобы ускорить дело, было решено быстро собрать отдельно стоящий временный завод производительностью 45 тысяч квадратных метров жилья в год, выпускаемый Министерством энергетики. Завод этот состоял из сборных конструкций и, как нас уверяли, был укомплектован необходимым оборудованием, что позволяло соорудить его за короткий срок и ввести в эксплуатацию уже в начале 1975 года.

В действительности же завод оказался настолько плохо спроектирован и изготовлен, что пришлось большинство деталей и конструкций переделывать на месте. Ввести его в эксплуатацию удалось лишь в 1977 году. И наши надежды на то, что завод сможет выйти на годовую проектную мощность в 45 тысяч квадратных метров и позволит полностью решить вопрос строительства жилья в Усинске, не оправдались. Из-за технологических недоработок в первый год здесь было изготовлено деталей всего лишь на два дома площадью 7 тысяч квадратных метров, а впоследствии выше 25 тысяч его производительность так и не поднялась. В Усинске же надо было строить в несколько раз больше.

Вполне понятно, что все это крепко ударило по нашим планам. Сразу же встал вопрос — что делать дальше? Или продолжать завозить детали домов извне, или строить в Усинске другой завод крупнопанельного домостроения. На совещании в Миннефтепроме склонялись к тому, что все же надо построить новый, мощностью 100 тысяч квадратных метров в год. Его строительство было начато в конце 70-х годов, а введен был завод в эксплуатацию лишь в середине 80-х. Наша ошибка, связанная с решением о строительстве временного домостроительного завода, дорого обошлась жителям Усинска.

В связи с этим хотелось сказать о том, во что порой обходилась стране непрерываемость мнений первых лиц всех рангов. Я имею в виду строительство в Усинске временного завода. Это решение было принято в начале 1973 года во время приезда в республику министра нефтяной промышленности В.Д. Шашина. На одном из совещаний, которое проходило в Ухте (в то время я был первым секретарем Ухтинского горкома партии) рассматривались различные варианты строительства завода крупнопанельного домостроения в Усинске. Тогда первый секретарь обкома Морозов предложил построить именно этот временный завод, причем не в Усинске, а в Печоре, считая, что детали домов будут поставляться затем оттуда по воде в Усинск. Шашин не согласился с предложением Морозова, отметив, что завод надо строить не в Печоре, а в Усинске и не временный, а постоянный и более мощный. Морозов, несмотря на убедительные доводы министра, стоял на своем:

— Я советовался с министром энергетики П.С. Непорожним, который изготавливает подобные заводы, — уверенно заявил Иван Павлович. — Он характеризует их как огромное достижение в области домостроения...

“Огромное достижение” оказалось на деле абсолютно непригодным для районов Крайнего Севера. После того, как завод был построен и надежд не оправдал, Морозов решил сам разобраться в причинах этого. Он собрал совещание, на котором специалисты доложили о причинах провала и рекомендовали построить новый завод. В заключение Морозов заявил:

— Я в самом начале говорил, что надо было строить в Усинске крупный домостроительный комбинат, меня тогда не послушали. Отсюда и результат.

На этом совещании я присутствовал уже в роли секретаря обкома и знал, как было на самом деле, о чем и напомнил Морозову.

2. Затянувшаяся подготовка

Нефть. Ее стране нужно было все больше и больше. Конвертируемую валюту из капиталистических стран можно было получить только за поставку туда сырьевых ресурсов, и в первую очередь нефти. На нефть покупали зерно, которого в стране катастрофически не хватало. Только в 1977/78 годах за границей его было закуплено 11,5 миллионов тонн. Но и этого оказалось мало. В последующем было закуплено еще 10 миллионов тонн — пшеницы, кукурузы и ячменя. Дополнительная закупка зерна позволила, хотя и не в полной мере, удовлетворить потребности народного хозяйства. Основной объем нефти для продажи за рубеж могли дать в то время Тюмень и Республика Коми. Поэтому не удивительно, что наш край попал под пристальное внимание центральных органов. Вряд ли какая другая республика или область могли похвастаться таким обилием визитов высокопоставленных чиновников из Москвы. А уж по количеству высоких совещаний и заседаний по вопросам увеличения добычи нефти — тем более!

Самым частым гостем в республике был министр нефтяной промышленности страны Валентин Дмитриевич Шашин. В 1943 году он окончил Московский нефтяной институт. Впоследствии вся его трудовая деятельность была связана с нефтяной промышленностью. Начав свой трудовой путь буровым мастером в Башкирии, он вырос там до управляющего трестом. С 1953 по 1960 год возглавлял нефтяную промышленность в Татарии. Министром нефтяной промышленности был назначен в 1965 году. Он один из главных идеологов ускоренного освоения северных месторождений нефти в республике. Не успели геологи назвать предварительные запасы нефти на Усинском месторождении, как В.Д. Шашин немедленно на это отреагировал. Известна его записка, датированная маем 1968 года в Совмин СССР об ускорении развития нефтяной промышленности в Коми АССР и транспорте нефти за пределы республики. В ней он пишет, что ... “на севере Коми АССР выявлен ряд новых нефтеносных площадей. Месторождения нефти открыты на Усинской, Шапкинской и Харьгагинской площадях, интенсивные нефтепроявления отмечены на Сынинской площади недалеко от станции Сыня Северной железной дороги. Наиболее разведанным из указанных ме-

сторождений является Усинское. По данным Министерства геологии СССР, на месторождении 4 залежи нефти. Две основные залежи легкой нефти (удельный вес — 0,84) установлены скважиной № 7 на глубине 3075 — 3640 метров. Притоки легкой нефти были получены также с глубины 2003 — 2211 метров. Мощность нефтенасыщенного пласта тяжелой нефти (удельный вес — 0,97) составляет 100 метров и находится на глубине около полутора километров. Эти и другие данные позволяют рассматривать Коми АССР как один из весьма перспективных районов страны по добыче нефти. Большие перспективы нефтеносности дают основание говорить о возможности более быстрого развития отрасли в Коми АССР с достижением добычи нефти в 1975 году до 10 миллионов тонн и в 1980 году 20 — 25 миллионов”.

В этом же году с подобной запиской обращаются в ЦК КПСС Коми обком и Совет Министров Коми АССР. “...В настоящее время, — отмечалось в ней, — созданы хорошие предпосылки для организации в республике крупной нефтедобывающей промышленности. За последние два года в северной части Тимано-Печорской нефтегазовой провинции Ухтинским геологическим управлением подготовлено несколько перспективных для поисков нефти крупных структур. На первой из них, Усинской структуре, имеющей размеры 50 на 16 километров, открыты три промышленные залежи нефти, из которых особый интерес представляет девонская нефть. Первые пробуренные на девонские отложения разведочные скважины дали мощные фонтаны легкой нефти. На другой, Харьягинской структуре, при проходке опорной скважиной девонских отложений также отмечены интенсивные нефтепроявления, что свидетельствует о наличии здесь крупной залежи легкой нефти, аналогичной Усинскому месторождению. Геологи республики на основании имеющихся геологических данных высоко оценивают перспективность нефтяных структур Колвинского валообразного поднятия, протягивающегося от железной дороги Печора - Воркута до берегов Печорского моря на расстояние 350 километров.”

И министерство и местные органы едины в одном — надо усилить разведочные работы на нефть в Коми АССР, организовать нефтедобычу на Усинском месторождении и построить в сжатые сроки магистральный нефтепровод с этого месторождения в центральные районы страны, не ожидая утверждения запасов нефти,

как это было при освоении Вуктыла. По министерству нефтяной промышленности был издан специальный приказ о начале освоения нового нефтяного района на севере Коми АССР. Обком партии принял решение рассмотреть этот вопрос на пленуме. С докладом поручается выступить секретарю обкома В.Я. Соколову, главному идеологу и куратору этой отрасли. Состоялся он в ноябре 1970 года. Подтвердив цифры по добыче нефти, предусмотренные Миннефтепромом, обком обязывает объединение “Коминнефть” сконцентрировать силы строительных и дорожных организаций на обустройстве Усинского нефтяного месторождения. После этого в системе Ухтинского комбината были организованы тресты “Комибурнефть” и “Коминнефтедорстройремонт”. В Усинске созданы строительномонтажное управление, дирекция строящихся магистральных нефтепроводов “Комитранснефть”. Таким образом, был сделан первый шаг в освоении крупнейшей на Севере Тимано-Печорской нефтегазоносной провинции.

За три года на месторождении и в поселке Усинск была проведена большая подготовительная работа, позволившая говорить о более серьезном подходе в освоении провинции и подключении к этой проблеме центральных органов. С этой целью в республику прибыла в марте 1973 года правительственная делегация. Возглавлял ее министр нефтяной промышленности В.Д. Шашин. В ее составе — заместитель Председателя Госплана СССР А.М. Лалаянц, ответственные работники различных министерств и ведомств, будущие участники освоения Усинска. В работе комиссии приняли участие также руководители республики — секретари обкома И.П. Морозов, А.А. Попов, В.Я. Соколов, председатель Совмина П.А. Безносков и его заместители Н.Л. Жеребцов и Л.Г. Афанасьев.

В известном смысле эта комиссия стала исторической для Усинска, поскольку приняла решение о подготовке специального постановления ЦК КПСС и Совмина страны по ускорению освоения северных нефтяных месторождений в Коми АССР и Архангельской области. После осмотра северных месторождений и докладов геологов, нефтяников, строителей, энергетиков, транспортников комиссия принимает принципиальное решение о строительстве постоянного города Усинска, железной дороги Сыня-Усинск с мостом через Усу, автомобильной дороги Усинск-Нарьян-Мар, Печорской

ГРЭС, аэропорта и ряда других объектов. Не буду приводить выступления докладчиков, поскольку все они были похожи друг на друга. Выделялось лишь одно слово: нужно. Нужны люди, нужна техника, нужно жилье, нужно, нужно... Но на выступлениях министра и первого секретаря обкома считаю необходимым остановиться подробнее.

Впечатлений от поездки осталось очень много, — говорил В.Д. Шашин, — и не только по Усе, но и по всем месторождениям до Нарьян-Мара. По итогам поездки будет готовиться проект постановления правительства по развитию нефтяной промышленности в Коми АССР и Архангельской области. Ежегодный прирост по добычи нефти в стране составляет около 30 миллионов тонн, из них 24 по Тюмени, остальные — по другим регионам. Однако другого района с реально существующими запасами нефти после Тюмени, как Коми, в Союзе нет. Добыча здесь 30 — 40 миллионов тонн нефти в год — задача вполне реальная. Исходя из больших объемов, Усинск надо запроектировать до 100 тысяч жителей, и строить его по очередям.

И.П. Морозов в своем выступлении заявил, что надо, не дожидаясь принятия постановления правительства, хозяйственным, партийным и советским органам республики подключиться к решению проблемы нефтяной отрасли. В первую очередь следует продумать вопросы быта, торговли, сельского хозяйства. Учитывая, что они затрагивают интересы всех министерств, попросил Госплан СССР рассмотреть их в комплексе. “Мы не можем допустить ошибки по созданию Усинска, как это произошло на Вуктыле, где строительство объектов социальной сферы резко отставало от строительства промышленных объектов, — твердо сказал Морозов. — Строительные организации Миннефтегазстроя в Ухте слабы, поэтому их надо подкрепить или завезти с юга сильную строительную организацию для обустройства Усинских месторождений нефти. Усинск надо сделать Всесоюзной комсомольской стройкой, “условников” сюда посылать не нужно...”

Очередной приезд В.Д. Шашина в республику состоялся в феврале 1974 года. На этот раз он опять побывал в Усинске, где ознакомился с состоянием дел. По сравнению с предыдущим его приездом в Усинске дела пошли веселее. Решена проблема подрядчика по строительству постоянного поселка в Усинске. Им стал трест

“Комипромжилстрой” министерства строительства предприятий тяжелой индустрии. Длилось это дело довольно долго, поскольку министр Н.В. Голдин отказывался строить жилье в Усинске, считая, что этим должно заниматься министерство строительства предприятий нефтяной и газовой промышленности, которое возглавлял Б.Е. Щербина. И только после вмешательства секретаря ЦК В.И. Долгих вопрос был решен. Стали набирать силу и строительные организации Миннефтегазстроя, Минтранстроя, Минэнерго и других министерств. На предприятиях Усинска работает уже 9 тысяч человек. Широким фронтом разворачиваются работы на строительстве Усинского промысла и постоянного поселка, начато сооружение электролинии Печора-Усинск, железной дороги Сыня-Усинск, аэропорта.

По итогам поездки в Ухте состоялось заключительное совещание. Первая роль на нем отдана геологам. В.Д. Шашин смотрит на огромную красочную карту Тимано-Печорской нефтегазоносной провинции. Яркими пятнами выделяются контуры новых месторождений. Главный геолог Ухтинского территориального геологического управления Б.Я. Вассерман называет их координаты, запасы, перспективы открытия новых. Картина впечатляющая. Ради их освоения в недалеком будущем и возводился в Усинске новый нефтяной центр республики. В 1974 году планируется добыть с Усинского месторождения 3 миллиона тонн нефти, что составляет почти половину всей добычи по объединению. Намечалось также ввести 17 тысяч квадратных метров жилья, построить ряд объектов культурно-бытового назначения. Похоже, министр остался доволен разворотом работ.

В заключение Валентин Дмитриевич отметил: “— У нас осталось приятное впечатление после знакомства с ходом работ на Усинском месторождении. За последний год сделано здесь немало. Министерство вкладывает сюда огромные средства. И не только ради одной Усы, а ради освоения района в целом. В этом существенное отличие Усинска от Вуктыла. Усинск станет мощной комплексной базой, форпостом для освоения всего огромного пространства северного края...”

Добрый отзыв министра получили сыктывкарские строители. Управляющий трестом “Комипромжилстрой” Н.О. Белоцерковский доложил на совещании о том, что в Усинске действуют три

строительно-монтажных управления, автотранспортная контора и контора по снабжению. К сентябрю строителей станет вдвое больше. Они обещают сдать в нынешнем году нефтяникам почти двадцать тысяч квадратных метров жилья и школу на 640 учащихся. Трест создает здесь надежную производственную базу, строит завод крупнопанельного домостроения.

К сложному комплексу сооружения объектов закачки воды в пласт, головной насосной нефтепровода Усинск-Ухта-Ярославль приступили и строители "Главкомгазнефтьстроя". Одним словом, работы разворачиваются основательно и быстро. Но не обошлось и без критики. Ей подверглись подразделения трестов "Щекингазстрой", "Ленгазспецстрой", "Союзмонтазгаз" и сварочно-монтажный трест Миннефтегазстроя, которые затянули сооружение трубопровода Ухта-Ярославль.

В апреле 1974 года вышло постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР № 277 "О мерах по усилению геологоразведочных работ и развитию нефтяной и газовой промышленности в северных районах Коми АССР и Ненецком национальном округе Архангельской области", ставшее программным документом на долгие годы.

Ежегодный визит министра в республику становился уже традицией. В начале 1975 года он вновь приезжает в республику. К этому времени я сменил В.Я. Соколова на посту секретаря обкома. Теперь мне предстояло принять от него эстафету по дальнейшему освоению Усинска. Как и в предыдущие поездки — знакомство с обустройством Усинского и Возейского месторождений, головных сооружений, строительством ЛЭП Печора-Усинск, железной дороги Сыня-Усинск, нефтепровода Уса-Возей, жилого поселка. Валентин Дмитриевич, похоже, решил детально разобраться в процессе становления промысла, поскольку сроки строительства большинства объектов сорваны, в прошлом году недодано к плану более 1 миллиона тонн нефти. Хотя за год и сделано многое, но промысел оказался не готовым к нормальной эксплуатации. Практически вся добыча нефти осуществлялась по временным схемам. Особенно опасным в этом процессе было отсутствие постоянной электроэнергии. Как опытный нефтяник, Шашин понимал, что такое положение к добру не приведет, надо принимать срочные меры и искать пути исправления положения.

На совещании у министра все докладчики в один голос называют основную причину — острый недостаток рабочих. Пришедший на смену В.К. Лихолаю новый начальник объединения “Коминнефть” Л.Д. Чурилов причину невыполнения плана объясняет высокими темпами падения пластового давления по Усинскому месторождению, в результате многие скважины перестали фонтанировать. И еще отставанием обустройства Возейского месторождения из-за нехватки специалистов. Вижу, что Валентин Дмитриевич неудовлетворен докладом. Он несколько раз прерывает Чурилова, пытаюсь понять истинные причины плохой работы за прошлый год, но ничего путного от него так и не услышал, кроме заверений, что дело будет поправлено. Однако эти заверения мало что значили. Уже тогда в обкоме мы стали ощущать неприятный симптом: Чурилов очень скор на обещания и необязателен в исполнении. Давно известно, что выдавать желаемое за действительное равносильно в лучшем случае самообману, в худшем — вводить в заблуждение окружающих.

Затем работники “Главкомгазнефтьестроя” доложили о состоянии строительства головных сооружений и дожимных насосных станций. И здесь планы срываются. Ответ один — не хватает рабочих. Их работой Валентин Дмитриевич тоже остался недоволен, отметив, что все дело на головных сооружениях завалено, без дожимных станций нельзя нормально добывать нефть. “Трассовики” докладывают о строительстве нефтепровода Возей-Уса. Общая длина трассы — 57 километров. Подготовительные работы обещают начать в середине февраля, а ввести трубу в мае 1975 года. Валентин Дмитриевич считает, что сдавать нефтепровод надо в апреле, а в мае уже подавать по ней нефть. Не лучше шли дела на строительстве электролинии Печора-Уса. Строительство ЛЭП также идет с резким отставанием от графика, причина — нехватка рабочих. Есть сложности с доставкой из Печоры трансформатора, который весит 100 тонн. По “зимнику” перевезти его нельзя, не выдержит переправа на Усе, придется позднее доставлять по Печоре на барже. Лишь одна стройка идет по графику — это железная дорога. Из 79 километров уложено 15 километров рельсов, идет отсыпка полотна.

Особо остро реагировал В.Д. Шашин на доклад управляющего трестом “Комипромжилстрой” Н.О. Белоцерковского. Его

обещание ввести в 1974 году 20 тысяч квадратных метров жилья для нефтяников не выполнено. Введено меньше половины. Причина все та же — нехватка рабочих. Белоцерковский просит, чтобы первые жилые крупнопанельные дома, которые будут вводиться в этом году, министерство нефтяной промышленности отдало строителям, на что последовала резкая реакция Шашина:

— Надо выделять деньги на жилье самим, я больше жилья вам давать не буду, — оборвал он докладчика. — Вы приехали сюда постоянно, на десятки лет, тут конца не будет. Кроме законных 10 процентов мы жилья вам больше не дадим...

Мне многократно приходилось встречаться с Валентином Дмитриевичем в разной обстановке. Он умел выслушивать собеседника, находить контакт со смежниками. На этот раз его как будто подменили. В довольно резкой форме он высказал свое неудовлетворение не только работой своих нефтяников, но и всех остальных организаций. Досталось и работникам Миннефтегазстроя, Минтяжстроя и Минэнерго. Он заявил, что в Москве встретится с министрами и доложит в ЦК КПСС об их неудовлетворительной работе. Со своей стороны он пообещал заняться наведением порядка в своей отрасли. И, действительно, через несколько дней после его отъезда мы получили приказ по министерству, в котором были подробно определены меры по решению проблем Усинска.

Мы в обкоме прекрасно понимали, что тоже не можем стоять в стороне в роли наблюдателей и контролеров за происходящими процессами в Усинске. По возвращении в Сыктывкар я доложил об этом И.П. Морозову. Обком решил оказать помощь Усинску в кадрах, направив туда людей из других организаций. Были приняты и другие меры, позволившие несколько активизировать работу. Но мы прекрасно понимали и другое, что добиться слаженных действий всех участников процесса за счет решения частных проблем не удастся, нужны меры принципиального характера. И чем глубже я вникал в этот процесс, тем больше убеждался, что на первом этапе была допущена принципиальная ошибка в выборе стратегии освоения этого крупного региона. И состояла она, на мой взгляд, в том, что освоение огромной территории было начато без учета реальных возможностей и технологически неграмотно. В республике не было в то время мощной базы строительной индустрии, способной в короткий срок освоить крупные капитальные вложения. Не было еди-

ного проекта организации работ на весь период освоения Усинска. Каждый участник процесса разрабатывал собственный проект, зачастую не представляя, что будет делать сосед. Координировать деятельность многочисленных подрядчиков, которых насчитывалось более десятка, было некому. Номинальный заказчик по строительству основных объектов Усинска — объединение “Коминнефть” эту функцию реально на себя взять не могло, поскольку другие участники ему не подчинялись. А приводило все это к грубому нарушению принципа последовательности в сооружении объектов.

Вместо того, чтоб вначале провести подготовительные работы — создать базу строительства, обеспечить условия для нормального проживания работающих, и только после этого начинать работу по обустройству промыслов, в Усинске было начато строительство одновременно всех объектов: и промышленных, и социальных. И это были не какие-то мелкие объекты, а крупные промышленные центры, такие как базы механизации, завод по производству блочно-комплектных автоматизированных промысловых установок, заводы крупнопанельного домостроения и сборного железобетона, общая стоимость которых приближалась к стоимости обустройства всего Усинского месторождения. Естественно, что в этих условиях возникла острая нехватка рабочих-строителей. Рядом с Усинском не было населенных пунктов, откуда можно было бы привлечь рабочих. Оставался один путь — пригласить их из других районов страны и республики. Но вновь прибывшим нужны условия для проживания. А их тоже нет. Получался как бы замкнутый круг, разрешить который в этой неразберихе было делом почти невозможным.

Еще в Ухте мне много пришлось заниматься решением проблем освоения Вуктыльского газоконденсатного месторождения. На первых порах там тоже ощущался острый недостаток рабочей силы, но он был быстро преодолен, поскольку Вуктыл по масштабам уступал Усинску. Для него резервы в Ухте и республике нашлись. Реальная помощь была оказана и министерством газовой промышленности. Это позволило в короткий срок обустроить промысел и начать освоение месторождения. Но на Вуктыле тоже была допущена та же ошибка, что привело к резкому отставанию строительства жилья и социальных объектов. В начале семидесятых годов, при

освоении Вуктыла вставал вопрос внедрения иного способа освоения — так называемого “вахтового”. При подготовке книги мне попала на глаза брошюра известного корреспондента одной из центральных газет Ю. Казьмина “Идем сквозь тайгу”. И вот что он о нем пишет:

“Человеку постоянно жить на Крайнем Севере нелегко. И дело не только в пятидесятиградусных морозах и сумасшедших ветрах. Психика не всякого человека выдерживает долгую полярную ночь, ее изнурительную тьму, суровый ландшафт заснеженной тундры. Стоит ли возводить большие города на огромных безлюдных пространствах Заполярья? Не лучше ли построить промыслы, оборудовать их самыми современными средствами автоматики и передать обслуживание их в руки дежурных бригад, меняющихся через определенное время? Для них на промысле надо построить из подготовленных в более теплых районах конструкций гостиницы со всем необходимым. Семьи же ремонтно-обслуживающих бригад жили бы, к примеру в Ухте. Смену вахт осуществляли бы при помощи авиации.”

Этот метод освоения Севера Председатель Сибирского отделения Академии наук СССР академик Михаил Алексеевич Лаврентьев охарактеризовал так: “Через тридцать лет Север будет оснащен современной техникой с минимальным количеством обслуживающих ее высококвалифицированных специалистов. Здесь люди будут работать определенное время, потом уедут на юг, откуда на их место приедут смежники. ...Содержать семьи на севере в суровых климатических условиях нерационально, неудобно, глупо. ...Пройдут годы и на Крайнем Севере вырастут индустриальные центры с городами-гостиницами. При проектировании этих островов света и тепла архитекторы используют самые новейшие достижения науки и техники, чтобы и полярная ночь тундры, и лютые морозы не мешали людям работать и отдыхать...”

Однако мечта ученого не сбылась. Не выросли на севере города-гостиницы. Вместо них возле каждого промысла и шахт появились временные поселки, зачастую не удовлетворяющие элементарным правилам проживания. При освоении Печорского угольного бассейна построен свой поселок возле каждой шахты. Причем в условиях Заполярья ставились в основном сборно-щитовые “финские” дома. Через 15-20 лет они пришли в полную негодность. Но капи-

тального жилья здесь в необходимом количестве так и не построили, люди вынуждены жить в них и по сей день. В начальный период освоения временное деревянное жилье строилось не только в поселках, но в городах Воркуте и Инте.

Освоение нефтяных и газовых месторождений в Ухтинском районе начинали также со строительства временных деревянных поселков. Выросло их в республике сотни. И причиной этого было стремление как можно быстрее организовать добычу угля, нефти, газа и других ископаемых. Хотя партией и провозглашался в то время лозунг “все для благо человека”, на деле главным были не люди, а тонны, кубометры, которыми измерялись нефть, газ, лес. Изначально такая политика обрекала созданные поселки и города на “мертвые” зоны. Истощались запасы сырья, и люди в поселке превращались в изгоев и безработных.

Создать на Севере какие-либо подсобные и кустарные производства, где можно было применить труд оставшихся без работы людей, как правило, не удавалось. Продукция подобных производств из-за дороговизны “живого” труда оказывалась невыгодной и не могла конкурировать с аналогичной продукцией, произведенной в центральных или южных районах страны. Оставался единственный путь — переселять людей из “мертвых” северных городов и поселков на другие территории. Но и эта проблема оказалась довольно сложной. Достаточно привести лишь один пример. Поселок закрытой, нерентабельной шахты Хальмер-Ю, расположенный в 70 километрах севернее Воркуты, где проживало около 5 тысяч человек, ликвидировался более трех лет. Затраты на ликвидацию других поселков и городов и переселение жителей оказались для государства непосильными. Сейчас накопленные за годы проживания на севере средства населения “съела” инфляция при переходе на рыночные отношения. Можно с полным основанием утверждать, что недалновидная политика руководителей отраслевых ведомств и с молчаливого согласия, а в ряде случаев и с полного одобрения территориальных органов на создание подобных поселков и городов-спутников, сделали сотни тысяч людей своеобразными заложниками севера. У большинства из них нет работы и нет возможности выехать за пределы этих поселений. Эта проблема, как ни странно, стала главной во всей республике Коми в конце 90-х годов.

Избежать этих социальных язв позволяет именно “вахтовый” способ освоения, который с успехом был применен при разработке крупнейшего нефтяного месторождения в США на Аляске, которая по климатическим условиям полностью соответствует нашему Крайнему Северу. Так было угодно природе, чтобы здесь в малонаселенных районах, отдаленных от культурных центров, она упрятала крупнейшие запасы нефти и газа. Если в Усинске они в то время исчислялись сотнями миллионов тонн, то запасы нефти на начало 1973 года лишь по одному месторождению Прадхо-Бей на Аляске составили 1 миллиард 400 миллионов тонн. И именно там был применен “вахтовый” способ освоения. С группой работников нефтяной промышленности, которую возглавлял заместитель министра Ш.С. Донгарян, в конце 1976 года мне довелось побывать на этом месторождении. Увиденное там всех нас, в том числе и меня, в полном смысле слова шокировало.

В советской печати того времени говорилось о варварском разграблении Аляски. Корреспонденты “Правды” Николай Курдюков и Борис Орехов писали: “Когда в 7 часов утра над Анкориджем поднялся бледный диск осеннего солнца, возле “Аудитории Сиднея Лоуренса” уже собрались сотни нефтепромышленников и банкиров, выстроившихся в очередь. Многие провели на ногах бессонную ночь, до последней минуты высчитывая и прикидывая цены на тот или иной участок, вырабатывая стратегию, подобно генералам накануне сражения. Подготовленные заранее заявки были упрятаны в двойные запечатанные конверты. Многие при этом, зная повадки конкурентов, предпочли обернуть внутренние конверты фольгой, дабы лишить соперников возможности шпионажа при помощи портативных рентгеновских камер. Представитель компании “Юнион ойл” признался, что провел последнюю ночь в гостинице в постели в обнимку с портфелем, где хранились его заявки”.

Не могу сказать, кто и сколько купил тогда акций. В то время для нас эта тема не имела реального смысла. Частного капитала в нашей стране не было. Мы знали лишь капитальные вложения, которые выделялись в плановом порядке в достаточном количестве из центра. Поэтому вопросы финансирования нас не особенно волновали. Членов делегации интересовали вопросы организации процесса обустройства нефтяного месторождения, находящегося в тех

же климатических условиях, что и наш Усинск. И мы увидели, что называется, в натуре “вахтовый” метод производства работ.

Нефть на Аляске была обнаружена в 1969 году. Разведку и разбуривание месторождения вели 11 фирм, после чего было принято решение о строительстве нефтепровода с северной части Аляски, где находилось месторождение, до города Анкоридж в южной части полуострова. Здесь должны быть построены терминалы для приема нефти в танкеры. Протяженность нефтепровода составила полторы тысячи километров, диаметр трубы 1250 миллиметров. Общая стоимость работ по строительству трубопровода, не считая обустройства промысла, составляла восемь миллиардов долларов. Проектированием всего комплекса занималась фирма “Аляска”. Общее руководство проектом осуществляли вице-президент фирмы и три руководителя — управляющих. При проектировании была использована система календарного планирования с помощью метода критического пути. В русском лексиконе этот метод назывался сетевым графиком. Продолжительность проектирования составила 17 месяцев. В соответствии с графиком общая продолжительность строительства всех объектов составила 3 года. Работы были начаты в 1974 году и закончены в 1977 году. Координацию деятельности всех организаций осуществляла фирма генподрядчика.

Более года на площадках велись подготовительные работы, связанные с формированием строительных поселков, доставкой на площадку техники и оборудования. Поселки на 300 и 450 человек собирались из модулей. В каждом таком поселке, а их по трассе и месторождению было собрано более 50, имелись столовая, спортзал, кинозал, медицинская амбулатория. В одном из них был построен плавательный бассейн. Рабочие живут в основном по 1 человеку в комнате, редко по двое. Максимальное количество работающих достигало 22 тысяч человек. Постоянных рабочих, в нашем понимании, на стройке не было. Каждый заключал контракт с фирмой на определенный срок, чаще на год, затем увольнялся.

Условия оплаты определяются контрактом, в среднем она составляет в зависимости от квалификации от 1500 до 2000 долларов в месяц. Работы на площадках ведутся круглосуточно в две смены. Продолжительность рабочего дня составляет 12 часов в день в течение 8 недель. Затем на две недели рабочие по графику вывозятся в штаты. Питание, культурное и медицинское обслуживание

строителей бесплатное. Еще одна особенность: на строительстве введен “сухой” закон, который, кетати, исправно соблюдается. Как объяснили нам руководители проекта, создание необходимых условий для работающих позволяет добиваться высокой производительности и качества работ. Их лозунг: создать такие условия для рабочих, чтоб они, кроме работы, ни о чем не думали. После окончания очередного этапа работ строительный поселок демонтируется и перевозится на другую стройку. С вводом в эксплуатацию всего комплекса, который полностью автоматизирован, на промысле остается небольшое количество высококвалифицированных специалистов, которые следят за работой автоматики.

Несколько слов о сборности. Непосредственно на площадках строительства я не видел никаких строительных баз, весь процесс состоит лишь из монтажа готовых “модулей”, вес которых достигает тысячи тонн. “Модули” готовились в различных городах штатов и доставлялись на Аляску различными видами транспорта — авиационным, по воде, на трейлерах по автодороге, которая построена вдоль нефтепровода. Серьезная подготовка позволила построить промысел и нефтепровод в установленный графиком срок и сразу же вывести их на проектную мощность. Думаю, что после поездки на Аляску руководитель делегации Ш.С. Донгарян доложил В.Д. Шашину об увиденном. И я не сомневаюсь, что этим опытом Валентин Дмитриевич заинтересовался. Но что-то изменить, видимо, было не в его силах. Усинск по-прежнему продолжал осваиваться по старому, испытанному способу — за счет количества. В Усинске впоследствии делались слабые попытки организовать “вахтовый” метод при бурении скважин, но дальше этого дело не пошло.

Последний приезд В.Д. Шашина в республику состоялся в марте 1975 года, когда он с группой других союзных министров сопровождал в поездке по республике Председателя Совета Министров СССР Алексея Николаевича Косыгина. Впоследствии у меня были с ним еще две встречи в Москве, в его кабинете. Одна в июне 1975 года и другая в мае 1976 года. При первом посещении в основном шла речь о текущих вопросах, связанных с Усинском. Но республику беспокоил еще один вопрос, связанный с работой нефтяной промышленности. А состоял он в том, что объединение “Коминнефть”, в связи с медленным обустройством Усинска, не выполняло планов по добыче нефти и соответственно по реализации

продукции. Разрыв был настолько велик, что он мог повлечь за собой невыполнение годового плана в целом по республике. Естественно, этого мы допустить не могли, поскольку 1975 год являлся последним годом пятилетки и наша задача состояла в том, чтобы доложить в ЦК о выполнении всех показателей по республике. Ведь от этого зависели и авторитет и благополучие ее руководителей.

По итогам каждой пятилетки ЦК и Совмин принимали решения о присуждении переходящих знамен и награждении орденами и медалями особо отличившихся. А кто не хочет быть в числе этих отличившихся? И.П. Морозов, будучи, как и другие руководители республик и областей, человеком тщеславным, не хотел быть в отстающих. Организовать дело таким образом, чтобы нефтяники справлялись с выполнением плана, мы не смогли. Слишком много было нерешенных проблем в Усинске. Оставался один путь — идти на поклон к министру и просить его снять план с объединения по добыче нефти. Мы посчитали, что невыполнение плана по году будет где-то около 1,5 миллиона тонн. Сам Морозов, будучи членом ЦК КПСС, считал для себя унизительным просить об этом министра. Он поручил это мне.

И вот я рассказываю министру о создавшемся в республике положении по добыче нефти. Пытаюсь объяснить причины провалов. Одной из них называю слабые организаторские способности начальника объединения Чурилова, который не сумел наладить координацию действий многочисленных участников обустройства Усинска. Будучи опытным руководителем, Валентин Дмитриевич понимал, что не только в Чурилове дело. Госплан зачастую устанавливал завышенные планы по добыче нефти, против чего министерство возражало. После длительных разговоров министр согласился с нашей просьбой и снизил план текущего года по добыче нефти на 900 тысяч тонн.

Это позволило Морозову заявить на очередной партийной конференции, что годовой и пятилетний план по республике выполнен. После чего, естественно, последовали награды. И, действительно, за достижение высоких показателей в выполнении заданий 9-й пятилетки сотни трудящихся республики были награждены орденами и медалями, в числе которых 80 работников объединения «Коминнефть». Республика по итогам работы за 9-ю пятилетку в очередной раз была награждена переходящим Красным Знаменем

ЦК КПСС, Совета Министров СССР, ВЦСПС и ЦК ВЛКСМ. Для вручения знамени в Сыктывкар прибыл министр строительства предприятий нефтяной и газовой промышленности СССР Б.Е. Щербина. Встречали Щербину как дорогого гостя торжественно все члены бюро обкома во главе с первым секретарем Морозовым у трапа самолета. Поехали в резиденцию обкома. После короткой беседы началась процедура торжественного вручения награды. В отличие от официальных республиканских мероприятий — конференций, пленумов, совещаний, оно готовилось более тщательно, помпезно. Приглашена была вся республиканская элита, передовики производства. В речах и выступлениях речь шла только о достижениях, господствовали лесть и благодушие. Знамя принимают руководители республики — первый секретарь обкома Морозов, Председатель Президиума Верховного Совета Панев, Председатель Совета Министров Безносков, а также несколько представителей рабочего класса из числа Героев Социалистического труда. Каждого из них ждет тоже награда за доблестный труд в прошедшей пятилетке. В ответном слове Морозов благодарит ЦК за столь высокую оценку труда, заверяет, что в 10-й пятилетке республика будет работать еще лучше. И, конечно, ни слова о том, каким путем республика добилась высоких успехов.

Последняя встреча с Валентином Дмитриевичем Шашиным у меня состоялась в мае 1976 года. Опять, как и в прошлый раз, иду к министру с поручением Морозова. К тому времени мы в обкоме полностью убедились в неспособности начальника объединения “Коминнефть” поправить положение дел в отрасли. Было принято решение об освобождении его от этой должности. Министерство же от такого решения было не в восторге, о чем и сказал мне Валентин Дмитриевич. Он считает, что мы в обкоме торопимся, спешим с выводами о способностях Чурилова, работник он грамотный. Должен сказать, что беседа продолжалась около двух часов и была довольно тяжелой. Однако я не мог пойти против коллективного решения членов бюро обкома и должен был эту позицию отстаивать. К тому же нас поддерживал в этом вопросе отдел тяжелой промышленности ЦК. В конечном итоге была достигнута договоренность об освобождении Чурилова. Министр поручил своему заместителю по кадрам А.М. Жданову подобрать совместно с нами кандидатуру на этот пост.

Остается добавить, что после каждой встречи с В.Д. Шашиным у меня оставалось чувство глубокой признательности к нему как человеку, профессионалу и учителю. Каждое совещание он умел провести так, что все участники уходили от него с удовлетворением. Сделал он для развития нефтяной отрасли республики немало. И будучи тяжело больным, он постоянно интересовался делами нефтяников Коми. Мне приходилось бывать с ним не только в официальной обстановке, но и встречаться в нерабочее время. Помню, как после напряженных дней работы в Усинске мы пригласили его попариться. Общественной бани в поселке тогда не было. Были только небольшие частные бани в поселке геологов. Мы знали одного работника нефтеразведочной экспедиции, у которого была небольшая баня, довольно любовно отделанная деревом. Только тогда я узнал, что из себя представляет истинный любитель “щедрого жара”. Парился Валентин Дмитриевич с огромным удовольствием, в парилку заходил несколько раз. После пили квас, был легкий ужин с несколькими стопками русской водки. К сожалению, судьба отнеслась к Валентину Дмитриевичу слишком сурово. После продолжительной и тяжелой болезни 22 марта 1977 году на 61 году жизни В.Д. Шашин скончался.

Новым министром нефтяной промышленности был назначен Н.А. Мальцев, работавший до этого у Шашина первым заместителем. В сентябре 1977 года он с группой работников министерства приехал в республику. График пребывания министра традиционен — облет месторождений, встреча с коллективами на промыслах и буровых и заключительное совещание со всеми участниками процесса. Не помню, чтоб этот своеобразный ритуал когда-либо нарушался. Сопровождать нового министра решил И.П. Морозов. Естественно, что в числе сопровождающих и я. Садимся в вертолет. Осмотр буровой № 51, где построен дом из объемных элементов для геологов. Министр считает, что выбрано правильное решение, рекомендует рассмотреть вариант строительства таких зданий из облегченных конструкций, выпускаемых одной канадской фирмой. Его предложение, кстати сказать, было реализовано при бурении скважины № 100, где был собран поселок на 50 человек. Затем остановились на площадке дожимной насосной станции, которая под большим давлением закачивает воду в нефтяной пласт. Делается это для поддержания пластового давления. Ос-

мотрели строительную базу, побывали на площадке постоянного поселка. Докладчики, а их было более десятка, каждый по своему профилю работ приводят цифры — сколько метров пробурено, сварено, уложено, построено, смонтировано... Несведущему человеку разобраться в этом потоке цифр невозможно. Они понятны лишь специалистам.

Но всем присутствующим было понятно выступление начальника объединения “Комитяжстрой” Н.О. Белоцерковского, который нетвердым голосом заявил, что за последние три года план по вводу жилья в Усинске ни разу не выполнялся. Большие сомнения в выполнении плана и текущего года. Причина, как всегда, одна — недостаток рабочих рук. Однако ни министра, ни обком подобная перспектива не радует. Морозов говорит министру, что увеличивать строительство жилья в Усинске за счет других городов мы не можем. Везде не хватает мощностей домостроения. Просит ускорить решение о строительстве здесь нового завода крупнопанельного домостроения. С целью резкого увеличения рабочих строительных специальностей надо построить с десяток крупных общежитий и несколько деревянных домов. В последующем эти рекомендации были претворены в жизнь. На окраине одного из микрорайонов построено несколько крупнопанельных общежитий и деревянных брусчатых домов. Однако проблему кадров и это не решило. Впоследствии обкому пришлось принять тяжелое решение о направлении сюда большого количества “условников”. Выступление Мальцева, как и следовало ожидать, касалось в основном производственных вопросов. Коротко его можно охарактеризовать несколькими словами: “Дать стране как можно больше нефти”. В последующие годы приезды министра прекратились. Черновая работа была переложена на заместителей министра, которые бывали в Усинске довольно часто. К слову сказать, другие министры, к примеру, Б.Е. Щербина Усинск своим посещением не баловал и был он здесь всего лишь один раз. Министр строительства предприятий тяжелой индустрии Н.В. Голдин, несмотря на то, что здесь действовала его мощная строительная организация, республику так ни разу и не посетил.

3. В роли координатора

Кратковременные, эпизодические приезды министров в Усинск безусловно оказывали положительное влияние на процессы обустройства месторождений. Но на них, как правило, решались проблемы принципиального характера, вырабатывалась стратегия и тактика дальнейших действий. Вся же текущая работа по координации действий многочисленных участников процесса ложилась на местные органы.

Координация в обычном понимании — это согласование сложных, независимых друг от друга элементов, действий организаций, многих людей. При отраслевом принципе управления единого хозяйственного органа, способного возглавить эту работу, в республике не было. Но были десятки министерств и ведомств, интересы которых зачастую, а точнее, как правило, не совпадали. Именно поэтому ни одно из них не могло взять на себя роль координатора. Не могли взять на себя эту роль и местные территориальные органы, возглавляемые Советом Министров республики. Ведь он входил в состав российского правительства, а в освоении Усинска участвовали союзные министерства. Оставался лишь один орган, которому по плечу была роль координатора, — это партийный орган, в данном случае обком, горком или райком партии. Опыт подобной координации в областной партийной организации был не малый и использовался он довольно широко.

Главный партийный рычаг — это кадры — их подбор и расстановка. Реальный рычаг хозяйственных органов — ресурсы, которыми они владеют и которые распределяют. Задача состояла в том, чтобы эти рычаги работали синхронно. О работе с кадрами сказано немало. О ресурсах было принято говорить вскользь, это, мол, вопрос хозяйственников. На самом деле это не совсем так. Любое совещание, кем бы оно ни проводилось, в конечном итоге подразумевало их перераспределение. Мы прекрасно понимали, что любое принятое решение, не подкрепленное ресурсами — людскими, денежными или материальными, не даст желаемого результата и останется на бумаге. Напрямую партийные органы не вмешивались в этот процесс, но, давая поручения тому или иному хозяйст-

венному руководителю что-то сделать, подразумевали, что он сам примет решение и направит ресурсы именно сюда.

Нет надобности приводить примеры, они содержались в любом постановлении партийного органа. До создания в Усинске райкома вся работа по координации легла на аппарат обкома. Главным координатором являлся секретарь обкома, помогали ему в этом работники отделов. Основная тяжесть работ на начальном, подготовительном периоде по координации действий многочисленных организаций в Усинске легла на секретаря обкома Василия Яковлевича Соколова. Работая секретарем Ухтинского горкома, я знал, что он почти безвыездно находился в Усинске, выезжая в Сыктывкар лишь для участия в работе бюро или пленума обкома. Мне часто приходилось встречаться с ним в Ухте, изредка он приглашал меня и в Усинск, поскольку основные предприятия и организации, участвующие в освоении Усинска, находились в нашем городе. Василий Яковлевич был человеком, который полностью отдавал себя работе. Он мог работать по 15-18 часов в сутки, забывая, что надо пообедать, отдохнуть. Решение многих вопросов брал непосредственно на себя. Я часто присутствовал на совещаниях, которые он проводил и удивлялся его дотошности в каждом вопросе. Казалось, что он знает проблему лучше, чем любой начальник главка, треста или управления.

Стиль его работы состоял в том, чтобы самому побывать на объектах, узнать действительное состояние дел. Его знали на промыслах и буровых не только руководители, но, думаю, что и многие рабочие. Простота в обращении позволяла ему узнавать все тонкости той или иной проблемы. И не удивительно, что приглашенные к нему на совещания руководители побаивались при докладах приукрашивать состояние дел. Должен сказать, что Василий Яковлевич строго спрашивал за невыполнение обещаний, независимо от того, касалось ли это партийных или хозяйственных органов. Хотя бывал он изредка и вспыльчив, но я не помню случая, чтоб когда-либо он незаслуженно обидел работника. В его кабинете постоянно находились люди, он все время был, как говорится, в курсе дел. Понятно, что после такого авторитетного, досконально знающего все проблемы Усинска, человека, мне нелегко было начинать свою работу в качестве секретаря обкома. Для меня он всегда оставался тем руководителем, на кого надо равняться.

До прихода в обком Василий Яковлевич получил большую жизненную школу на хозяйственной работе. После окончания в 1952 году нефтяного института им. Губкина в Москве он был направлен на работу в Ухту Коми АССР. Начал работу на Ярегской нефтешахте № 1 в должности помощника начальника участка по добыче нефти. Через 6 лет он стал начальником нефтешахты. Затем работал директором конторы разведочного бурения. С этого поста его и взяли вторым секретарем Ухтинского горкома партии. После этого Соколов три года был заведующим промышленно-транспортным отделом обкома партии и восемь лет секретарем обкома. В общей сложности Василий Яковлевич отдал Республике Коми 22 года своей жизни. Сделал он для ее экономики немало. Кроме Яреги за его плечами было освоение Вуктыла, Усинска, строительство газо- и нефтепроводов. Много труда вложил он в развитие угольной и лесной промышленности. Будучи затем в течение 15 лет заместителем министра нефтяной промышленности страны, он никогда не забывал свою альма-матер, часто бывал здесь в командировках, постоянно оказывал помощь в решении проблем нефтяной отрасли. К великому сожалению, Василий Яковлевич Соколов ушел из жизни в расцвете творческих сил и способностей на 61 году жизни. Скончался он в июне 1989 года.

Эстафета по дальнейшей координации действий в Усинске от В.Я. Соколова перешла на многие годы ко мне. Определенный опыт, связанный с освоением одного локального месторождения на Вуктыле у меня был. Но на севере республики предстояло освоить не одно, а несколько месторождений, находящихся друг от друга на больших расстояниях, и вдобавок за Полярным кругом в районах вечной мерзлоты, в условиях бездорожья и отсутствия какой-либо базы. Мой приход в обком совпал с созданием в Усинске своего района, поэтому мне, по сравнению с моим предшественником В.Я. Соколовым, было гораздо легче заниматься координацией действий Усинских организаций. После создания района сразу же встал вопрос об образовании партийного органа — райкома партии. И.П. Морозов дал поручение отделу оргпарработы обкома подготовить предложения по составу райкома, а мне он поручил подобрать кандидатуры на роль первого и других секретарей райкома. К апрелю 1975 года подготовительная работа по проведению выборной конференции была закончена и было решено, что Морозов и я ее про-

ведем, а заодно познакомимся с состоянием дел на объектах, связанных с обустройством Усинска.

Из Сыктывкара вылетели на самолете-салоне ЯК-40, который Аэрофлот держал у нас для перевозки различных делегаций и высших должностных лиц республики. В самолете можно было работать и отдыхать. Рассчитан он на 10 пассажиров. Как правило, в полете Морозова сопровождал начальник Коми управления гражданской авиации или его заместитель. На этот раз это был начальник управления Н.В. Рыжаков. В полете произошел случай, чуть было не приведший к аварии. При подлете к аэропорту Печора самолет попал в снежный заряд, и, видимо, от трения со снегом, или по какой-то другой причине электрический разряд “прошил” правое крыло. Самолет стал стремительно снижаться. Должен сказать, что наше самочувствие в это время было не из приятных. Но летчики в конце концов выровняли машину, и мы удачно приземлились. Дальше решили лететь на вертолете МИ-8.

В Усинске мы с Иваном Павловичем ночевали в так называемой “гостинице” геологов, а на самом деле в простом бараке, расположенном в деревянном поселке. Тогда он считался самым лучшим. Построили его на берегу Усы первые покорители севера — геологи. Рядом Усинский аэропорт, куда летали только самолеты АН-2 и вертолеты. Жили мы вдвоем в одной комнате, поскольку это и была вся гостиница. Отапливалось помещение паром, поэтому в комнате было сухо и жарко. Раньше мне не приходилось поселяться вдвоем с Морозовым. Сейчас же появилась возможность посмотреть на него не как на своего руководителя, а как на простого человека. Иван Павлович был непривередлив к пище, прост в обращении, умел шутить, рассказывать анекдоты. Меня поразила тогда одна деталь. После того, как мы пришли с ним из столовой, которая находилась недалеко от гостиницы, он вынул из портфеля целый пакет всевозможных таблеток и стал их раскладывать по размеру и по цвету. Сказав, что ему положено ежедневно принимать эти таблетки от разных болезней, он проглотил несколько штук и запил водой. Раньше я не подозревал, что Иван Павлович настолько плохо себя чувствует и ему необходимо постоянно пользоваться лекарствами.

В этот вечер мы долго с ним беседовали по проблемам, которые предстоит решить в Усинске. В первую очередь надо было

определился с руководством Усинского райкома. Кандидатуры на должность первого секретаря еще не было. Критерии, по которым надо подбирать такого работника, были известны. Требовались навыки в партийной работе, знание местных условий, склонность к общественной деятельности, знание технологии нефтяной и газовой промышленности и, наконец, желание стать партийным работником. Я знал многих партийных работников, которые числились ими, но по настоящему эту работу не знали и не любили. Поэтому для обкома было безразлично, кто будет возглавлять партийную организацию одного из наиболее сложных районов республики.

Тогда мы перебрали много кандидатур. Среди них были Ю.Д. Шаталов — секретарь Ухтинского горкома, В.С. Хорьков — первый секретарь Печорского горкома и несколько работников из аппарата обкома. Однако они не подходили в то время по одной причине — не знали местных условий. Каждому из них было нужно определенное время на изучение обстановки. А времени на учебу в Усинске в тот период не было, проблемы района требовали действовать немедленно. Было решено рекомендовать на должность первого секретаря местного работника. На эту роль мог претендовать секретарь парткома нефтегазодобывающего управления Александр Иванович Лукин. Мне раньше не приходилось с ним общаться, поэтому я не мог знать его деловых и политических качеств. Нефтяники характеризовали Лукина как работника безынициативного, не способного возглавлять районную партийную организацию.

После глубоких раздумий остановились на кандидатуре начальника нефтеразведочной экспедиции № 4 Владимира Артемьевича Фаградова. Это был авторитетный человек в Усинске, проработавший здесь долгое время. Он хорошо знал местные условия, по долгу службы часто встречался с руководителями всех рангов. Недостатком Фаградова являлось отсутствие у него опыта партийной работы. Но мы надеялись, что со временем этот опыт придет. Главное, чтоб было желание. После длительной беседы с Фаградовым, он согласился возглавить партийную организацию района. Оставалось провести конференцию.

Прошла она в апреле 1975 года. В районе к тому времени числилось 1050 коммунистов. С докладом “О задачах Усинской районной партийной организации” выступил Морозов. Готовился доклад тщательно и долго. Основная мысль доклада состояла в том,

чтоб вновь созданный райком наряду с организационно-партийной работой, больше внимания уделял координации деятельности многочисленных организаций, занятых решением задач обустройства месторождений и создания нормальных условий жизни людей. Все шло гладко, но небольшая накладка произошла при избрании секретарей райкома партии. Вначале мы определились, что первым секретарем будет В.А. Фаградов, вторым — А.И. Лукин и секретарем — А.А. Писецкий, работавший инструктором в отделе пропаганды и агитации обкома. Перед организационным пленумом в президиум была подана записка, в которой сообщалось, что Лукин не достоин быть секретарем райкома, поскольку будучи секретарем парткома, нарушал партийную дисциплину. И приводились примеры. Вынуждены были переговорить с ним. Учитывая, что факты необходимо проверить, решили все-таки рекомендовать его на должность рядового секретаря. Должен сказать, что он был не в восторге от такого решения. Пришлось Писецкого избирать вторым секретарем райкома. Председателем райисполкома был ранее избран С.И. Каретников, работавший заведующим промышленно-транспортным отделом Печорского горкома.

На следующий день в сопровождении новых руководителей Усинска осмотрели ход строительства постоянного жилого поселка и головных сооружений. Иван Павлович не старался вникать в проблемы технологии производства работ. Его “конек” — это кадры, а также их взаимоотношения. Он быстро понял разброд и шатание хозяйственников. Чурилов и Белоцерковский в своих докладах попытались кивать друг на друга. Было ясно, что согласованности в их работе нет, а это явно мешало делу. Подобная картина выявилась и во взаимоотношениях руководителей “Коминнефти” и “Главкомгазнефтьестроя”. Каждый пытался свалить свою вину на другого. Было ясно, что главной причиной срывов в работе многих организаций Усинска является несогласованность действий их руководителей. Каждый пытался делать работу как выгодно своему предприятию, не сообразуясь зачастую с общими задачами региона. Отсюда вытекала и задача партийных организаций — и обкома и райкома — найти способы координации деятельности всех организаций, связанных с освоением Усинска, на что Морозов и указал.

Для того, чтоб определить очередность и сроки проведения работ нужен был календарный график строительства на весь период

освоения месторождения, как это было сделано при освоении нефтяного месторождения на Аляске, и о чем я выше говорил. Это позволило бы более эффективно использовать ресурсы и направлять их на выполнение целевой задачи. Однако подобного графика не существовало. При решении практических задач приходилось опираться чаще на интуицию, а не на инженерный расчет. Не хотелось повторять ошибки, которые были допущены при освоении других месторождений, и в частности, Вуктыльского. На Вуктыле, как известно, создалась диспропорция в строительстве производственных и социальных объектов. Известно, что умные люди учатся на чужих ошибках, остальные — на собственных. В числе последних, конечно, быть не хотелось. Нельзя было повторять ошибки освоения Вуктыла. Поэтому главным звеном во всей цепи задач Усинска стало опережающее строительство объектов социальной инфраструктуры. При этом все прекрасно понимали, что нельзя решить производственные проблемы, связанные с освоением такого крупного нефтяного района, не решив социальных проблем. Однако, одно дело понимать, и совсем другое, делать это практически.

Дела же в Усинске шли неважно. Установленные планы срывались по всем направлениям — и по строительству, и по бурению, и по добыче нефти. Каждому вышестоящему ведомству казалось, что их предприятия в Усинске не принимают необходимых мер для выполнения заданий. И пошли бесчисленные проверки. В Усинск зачастили всевозможные комиссии. В 1975 году их насчитывалось десятки. Откуда только они не приезжали: из Москвы и Сыктывкара, народного и партийного контроля всех уровней, министерств строительства, геологии, нефтяной промышленности, банков и других организаций. Буквально каждую неделю в Ухте, а затем и в Усинске появлялась очередная комиссия, а то и 2 - 3 одновременно. Готовились бесчисленные справки по всем направлениям деятельности, писались объяснения и объяснительные записки. По результатам приезда очередной комиссии происходило совещание с “заслушиванием”. Кого? Естественно, руководителей местных организаций. Один из старейших работников “Коминнефти” Б. Витович очень точно охарактеризовал этот период: “В Усинске имеют место три вида стихийных бедствий: морозы до -40 — -50 зимой, разливы рек весной и бесчисленные комиссии круглый год!” Прекратился приезд комиссий лишь только после того, как нефтя-

ники Усинска стали выполнять государственный план. Должен заметить, что проезд комиссий мало оказывал реальной помощи, внося зачастую путаницу в жизнь организаций. Но таков был тогда стиль работы.

Чувствуя, что в Усинске появились элементы бессистемного, нецеленаправленного ведения работ, что приводило к распылению средств и сил на решение мелких, второстепенных задач, обком решил рассмотреть на пленуме вопрос организации работ и управления освоением территории. Состоялся он в июле 1975 года, через год с небольшим после принятия постановления ЦК и Совмина по развитию нефтяной и газовой промышленности в республике. С докладом было поручено выступить мне, как секретарю обкома, ведающему этими отраслями. Сообщив известные факты о том, что в Усинске решен ряд проблем, я констатировал, то что этого оказалось явно недостаточно для нормальной работы нефтяников. Из года в год здесь не выполнялись планы ввода основных фондов и производственных мощностей. Остались нерешенными проблемы опережающего бурения эксплуатационных скважин, не выполнен план по закачке воды в пласт, не было стабильной подачи электроэнергии на промыслы и в жилые поселки. А привело это к тому, что за последние 1,5 года недодано к плану более полумиллиона тонн нефти. Крайне медленно решались социальные проблемы. Отставание от графика строительства жилья составляло около 20 тысяч квадратных метров. Понятно, что подобное положение никого не устраивало — ни министерство, ни обком партии. Нужно было наметить такие меры, которые позволили бы исправить положение дел. И они в решении пленума были определены. Мы считали, что усилия треста “Комипромжилстрой” должны быть направлены на ввод в действие в Усинске завода крупнопанельного домостроения, что позволит увеличить ввод жилья и резко сократить объем привозимых деталей из Сыктывкара и других городов для жилищного строительства и обеспечить более ритмичный ввод жилых домов. “Главкомгазнефтьстрой” обеспечить ввод в опытно-промышленную эксплуатацию Возейского нефтяного месторождения, закончить строительство нефтепровода Возей-Уса, выполнить комплекс работ по строительству головной нефтеперекачивающей станции в Усинске, что даст возможность нефтяникам справиться с выполнением годового плана по добыче нефти. Перед геологами

ставилась задача дать в 1975 году оценку промышленных запасов нефти на Возейском и Верхне-Губешорском месторождениях, что определяло перспективу развития региона.

Известно, что ставить задачи перед коллективами не составляло большого труда. Гораздо сложнее организовать дела так, чтоб они стали реальностью. В арсенале партийной работы было немало методов организационного характера: это доклады руководителей, совещания, семинары, конференции и т.п. Все они позволяли получать информацию, на основе которой принимались решения. Но наиболее действенной формой управления были командировки. Эффект присутствия неоченим, он позволял получать информацию без посредников, а значит, без искажений. В самый "горячий" момент освоения Усинска, в 1975 и 1976 годах, я бывал здесь практически безвыездно. В один из таких приездов довелось участвовать в работе партийного актива. Тема разговора — ускорение освоения нефтяных месторождений. Докладчиком был первый секретарь горкома В.А. Фаградов. С интересом приглядываюсь к этому вчерашнему хозяйственнику. За год работы в райкоме Владимир Артемьевич резко изменился как внешне, так и внутренне. Раньше, будучи начальником разведочной экспедиции, он больше походил на прораба на стройке. На месте не сидел ни часа - постоянно в бегах, в поездках на буровые. Разумеется, вопросы, которые ему приходилось решать в этой должности, были исключительно хозяйственными. Работа секретарем райкома, да еще и первым, потребовала от Фаградова иного подхода к рассмотрению проблем — не только с точки зрения какой-то одной организации, а в первую очередь, в интересах всего района. Мне приходилось встречать секретарей партийных комитетов, выдвинутых на эти должности с хозяйственной работы. Часто они не понимали методов партийной работы, пытались руководить городом или районом чисто хозяйственными способами. И я видел, что подобный подход к управлению обычно не давал положительных результатов. Примеров подобной практики у нас в обкоме было достаточно, и секретари обкома и другие работники аппарата пытались разъяснять и помогать молодым секретарям учиться методам сугубо партийного управления народным хозяйством.

Фаградов оказался на этот счет учеником способным. Его доклад на активе был построен на анализе состояния дел в районе,

были четко определены задачи партийных организаций по руководству народным хозяйством, что говорило о возросших способностях руководителя и аппарата райкома правильно оценивать обстановку и принимать грамотные решения. И я это чувствовал на себе. Если раньше мне приходилось заниматься десятками различных проблем, зачастую никаким образом не относящихся к партийной работе, то сегодня у меня появилась возможность сосредоточить свое внимание на крупных, перспективных вопросах развития экономики по всей территории нефтегазовой провинции. Да и в выступлениях гораздо меньше стало просьб к обкому по вопросам снабжения, работы местных хозяйственных органов. Больше стало предложений по совершенствованию структуры управления, повышению роли райкома партии и первичных организаций.

Приехав в Сыктывкар и раздав поручения работникам аппарата обкома, я поделился с Морозовым своими впечатлениями о районном активе. В обкоме установилась хорошая традиция: после каждой поездки секретаря обкома в какой-либо город или район, не только докладывать первому секретарю о состоянии дел, но и вносить по ним свои предложения. Эти беседы, зачастую, длились по несколько часов. Морозов, как известно, не был специалистом в области геологии, нефтяной или газовой промышленности. Однако его природная смекалка, незаурядные организаторские способности, позволяли ему разобраться во многих технологических терминах и найти главное, на что должно быть в первую очередь обращено внимание обкома.

Не довольствуясь информацией из докладов и документов, Иван Павлович стремился и сам побывать на стройках, промыслах, буровых, экспедициях и других организациях. В моих дневниках записано много разного о совещаниях, которые он проводил, будучи в командировках. Остановлюсь я лишь на тех, которые связаны с выполнением постановления ЦК КПСС и Совета Министров по нефти и газу. В 1976 году он дважды побывал в Печоре, Усинске, Ухте и на Вуктыле, где рассматривал вопросы жизни и быта трудящихся этих городов и районов. Мои дневниковые записи показывают, насколько различны подходы к освоению северных территорий у министерств и обкома. Выше было показано существо совещаний руководителей отраслевых министерств. На первом плане у них — нефть, газ. Первого секретаря обкома во время коман-

дировок интересовали прежде всего люди, их быт, питание, жилье и все, что связано с их жизнью на севере. Как видим, разница кардинальная!

Часто приходилось сопровождать И.П. Морозова в поездках по северным городам и районам. Хотя, что кривить душой: такие командировки готовились заранее — намечались объекты, которые мы хотели посетить, какие и где провести совещания и встречи. Накануне приезда И.П. Морозова в Ухту я провел там ряд совещаний по текущим вопросам. Условились, что я его встречу в Ухте и мы сразу же вылетим на самолете ЯК-40 в Печору. На этот раз в самолете летели четверо — Морозов, я, начальник геологического управления В.С. Хорьков и управляющий “Комиэнерго” А.Г. Кириллов. В Усинск решили плыть по Печоре и Усе на теплоходе начальника пароходства. Представлял он из себя небольшое суденышко на 10 человек, с мини кают-компанией и несколькими каютами. Плыли около 5 часов. Прекрасна в летнее время года Печора, когда на Севере наступает полярный день и солнце не заходит за горизонт круглые сутки. Она течет строго с юга на север 1809 километров. Истоки ее находятся на Западных склонах Уральских гор в Троицко-Печорском районе. По водности Печора намного больше Северной Двины, в два раза больше Днепра, более чем в четыре с половиной раза больше Дона. Печора ежегодно несет в Северный Ледовитый океан около 120 кубических километров воды. Не случайно была выдвинута идея переброски части вод Печоры в бассейн реки Волги. К счастью, для всех нас эта идея не была претворена в жизнь. Иначе имели бы мы сегодня еще одно “мертвое” море, которых по России создано искусственно по указанию партии и правительства немало. Не говоря уже о том, что это нанесло бы непоправимый урон огромной территории России. И мы обязаны воздать должное тем, кто восстал против этой, прямо скажем, сумасбродной “идеи” — ученым, писателям, партийным и государственным работникам. Да и что стало бы с разбросанными по берегам Печоры городами и районными центрами — Троицко-Печорском, Вуктылом, Усть-Цильмой, не говоря о десятках поселков, сел и деревень. Слава Богу, Печора-кормилица, Печора-труженица — как ласково величают большую северную реку жители ее берегов, уцелела.

После осмотра объектов добычи нефти и города Усинска, заслушивания докладов хозяйственных руководителей, беседа в райкоме партии с членами бюро райкома. Эта традиция, сколько я помню, никогда не нарушалась. В откровенной, непринужденной обстановке, которую умело создавал Иван Павлович, все присутствовавшие могли высказать наболевшее, и конечно, задать любой вопрос первому секретарю обкома. Не была исключением и эта беседа. Председатель райисполкома С.И. Каретников, обрисовав состояние дел в сельском хозяйстве района, которое было не из лучших в республике, сетовал на отсутствие дорог в сельской местности. Первый секретарь райкома В.А. Фаградов в связи с большим ростом капитального строительства, просил создать в райкоме строительный отдел. Другие работники ставили самые различные вопросы — от поставки автобусов и пишущих машинок до создания новых парткомов на предприятиях. Говорили так, будто первый секретарь обкома был Богом, и все земное было ему подвластно. А ведь и ему многое было не под силу.

Иван Павлович, будучи глубоко партийным человеком, умел выслушивать выступающих, редко перебивал их, все просьбы записывал в блокнот, а затем по приезду в обком давал по ним поручения отделам. Какие бы ни были эти просьбы — крупные или мелкие, он держал их на контроле до тех пор, пока они не были выполнены. Я помню много случаев, когда он меня спрашивал, как разрешился тот или иной вопрос, который ему задавали в командировках. Небольшой штрих, но он характеризует отношение крупного партийного работника даже к, казалось бы, мелким проблемам. Думаю, что работающие с ним вместе сослуживцы не единожды отчитывались у него по этим вопросам. Морозов умел быстро ориентироваться в обстановке, выявлять недостатки в работе райкома и хозяйственных руководителей, давать рекомендации, как поправить дело. В таких случаях он не пользовался никакими заранее подготовленными текстами. На небольшом листке бумаги набрасывал несколько вопросов, по которым хотел высказаться, и говорил по ним довольно убедительно и красноречиво. Немногие партийные работники умели так выступать. Достигалось все это за счет глубины знания предмета и, конечно, благодаря дару красноречия. Морозов отличался большим реализмом и пониманием низов.

Тогда, будучи с ним в новом Усинском райкоме, мы убедились, что создание его способствовало улучшению дел в районе, что он нашел свое место в жизни района. Конечно, и недостатков в работе райкома и райисполкома было немало. Уровень партийной, советской и хозяйственной деятельности еще был низок. Плохо организована работа по исполнению своих и наших решений, давала знать о себе недисциплинированность. Чувствовалось здесь и безвластие Советов. Вокруг большой нефти расплодилось много прихлебателей, рвачей, слишком велика была орава обслуживающего персонала. Получалось, что народу было много, а на производстве работать некому. Например, на дожимной насосной станции № 1 работало 5 человек, а во временном поселке при ней жило 200 человек. Для ликвидации этих нелепостей мы требовали от райкома строжайшей дисциплины и крепкой руки.

Вспоминается забавный случай. В один из приездов в Усинск, секретарь райкома Фаградов мне сообщил, что в район приехал довольно молодой Герой Советского Союза и работает в строительстве то ли мастером, то ли прорабом. Его приглашают комсомольцы в президиумы, он пишет в газетах о своих "подвигах". Рассказывает, что звание Героя получил во время войны, будучи "сыном полка". Разумеется, настоящему Герою есть что рассказать, если он, действительно, воевал. Спрашиваю Фаградова:

— А откуда прибыл этот ваш Герой, кто он такой?

— Из южных районов республики, — и называет фамилию.

В республике Героев Советского Союза немного и я почти всех знал по фамилии. Такой фамилии не оказалось. Говорю Фаградову:

— Что-то здесь не так. Надо поручить военкомату проверить его личное дело и узнать его настоящую биографию.

После проверки оказалось, что "Герой" недавно освобожден из лагеря, отбывал свой срок в южных районах республики на лесозаготовках. Звезду "Героя Советского Союза" ему изготовили в "зоне". Пришлось новоиспеченному "герою" обратно возвращаться туда, откуда прибыл.

На следующий день на вертолете пролетели по трассе строительства железной дороги Сыня-Усинск. Сопровождал нас Е.В. Басин. У него работы шли всегда с опережением графика. Обещает за год уложить рельсы до 79 километра — это станция Усадор, что

даст возможность более чем на 100 километров сократить “зимник”. Какую же дорогу строил Басин? Протяженность ее была небольшой — длина 109 километров, 20 мостов, из которых самый крупный через реку Усу — длиной 1305 метров. К этому времени это был самый длинный мост на северо-востоке Европейской части страны. Очередная остановка — Печора. Здесь тоже не обошлось без совещания в горкоме с руководителями города. И.П. Морозов заслушал информацию заместителя заведующего отделом оргпартработы обкома В.А. Братникова по итогам работы комиссии обкома, проверявшей деятельность Печорского горкома. Напоследок, как всегда, было выступление первого секретаря обкома. И здесь главный “конек” Ивана Павловича — работа с кадрами, с резервом на выдвижение. Об этом он много говорил в Усинске, на этот раз об этом же шла речь и в Печоре. Улучшение работы с кадрами, говорил он, главная партийная работа, успех связан с этим и зависит от этого. Наряду с некоторыми положительными моментами Морозов назвал немало недостатков. Главные из них — высокая сменяемость кадров, особенно в строительстве и сфере быта, ошибки в выдвижении. Учитывая особую важность строительства Печорской ГРЭС, он советовал всех прорабов этой стройки ввести в номенклатуру горкома, что безусловно поможет делу. Говоря о руководстве горкома народным хозяйством, Иван Павлович выделил три проблемы. Первая — это необходимость усиления контроля за ходом строительства Печорской ГРЭС. Вторая — увеличение строительства жилья и снос ветхого жилья, поскольку Печора занимает первое место в республике по количеству бараков. И, наконец, третья — это комплексное использование лесных ресурсов райкома. Пока отсюда вывозится только лишь круглый лес.

Вторая поездка И.П. Морозова в нефтегазовые районы республики Ухту и на Вуктыл проходила без меня, я находился в отпуске. После моего выхода на работу у нас состоялась довольно подробная беседа о состоянии дел в этих районах. В целом он остался доволен состоянием дел. Лишь по прежнему много недостатков в строительстве. Надо повнимательнее посмотреть работу “Главкоминфтегазстроя”, что-то там не клеится. Хвалил плавательный бассейн в Ухте, который ему очень понравился. Попросил, чтобы я занялся строительством такого же плавательного бассейна

в Сыктывкаре. У него на листочках десятки просьб по хозяйственным вопросам, который надо решить.

Огромный нажим со всех сторон и помощь, как со стороны министерств и ведомств, так и местных территориальных органов, конечно, положительно сказывались на результатах работы топливно-добывающего комплекса республики. Темпы роста валовой продукции в 1976 году по сравнению с предыдущим годом возросли как по нефтедобывающей так и по газовой отраслям. Прирост добычи нефти и газового конденсата за год составил 1,3 миллиона тонн, и газа более чем на 1 миллиард кубометров. За 1976 год значительно окрепли и строительные организации, занятые на строительстве нефтегазового комплекса, и объектов жилищного и культурно-бытового назначения. Позади наиболее трудные годы освоения нефтяных залежей на севере республики. Усинское и Возейское месторождение вышли на проектную мощность, что позволило резко увеличить добычу нефти. В 1976 году ее было извлечено около 9 миллионов тонн, а в 1977 году уже более 11 миллионов. За 1976-80 годы объем добычи нефти по республике увеличился по сравнению с предыдущей пятилеткой более чем в два раза и составил почти 66 миллионов тонн. Предусмотренный же постановлением ЦК и Совмина, а также решениями 25-го съезда партии объем добычи к 1980 году 25 миллионов тонн так и не был достигнут. Фактически в 1980 году максимальная добыча составила 18,1 миллиона тонн. Это та цифра, на которой настаивал дальновидный министр нефтяной промышленности В.Д. Шашин еще в 1974 году. Он уже тогда предвидел все трудности освоения северных месторождений в республике Коми.

На этом эпопея создания на Севере республики Коми крупного нефтедобывающего комплекса закончилась. Она стала последней одиссеей по Северу. Пик добычи нефти по Тимано-Печорской нефтегазовой провинции приходится на 1984 год, когда здесь было добыто немногим более 19 миллионов тонн. А потом началось вначале медленное, а затем обвальное падение ее добычи. Но это уже другая история, а в то время, хотя и не сполна, но задача освоения нефтяных месторождений Усы была решена.

Глава пятая

В главном партийном штабе

1. На вершине партийной “номенклатуры”

Вернемся в декабрь 1974 года, когда я во второй раз через семь с лишним лет возвращаюсь в четырехэтажное здание на главной площади столицы, но уже в качестве секретаря обкома. Занимаю кабинет своего предшественника В.Я. Соколова, в котором прежде приходилось бывать довольно часто с различными просьбами, докладами и отчетами. Едва сел за стол — как сразу задумался: смогу ли вписаться в этот коллектив в новой должности? Ведь пост секретаря обкома по промышленности и строительству — огромная ноша. В отличие от прежних горкомовских обязанностей, где много времени приходилось уделять вопросам организационно-партийной работы, теперь предстоит решать хозяйственные проблемы не отдельного, пусть и крупного района, а всей республики: газовой и нефтяной отраслей, геологоразведки, строительства, производственной инфраструктуры — энергетики, транспорта, связи и снабжения. Но была и вторая, не менее важная сторона, связанная с работой в новой должности — это найти здесь свое место. Для меня не было секретом, что большинство членов бюро обкома десятилетиями работали вместе и у каждого из них здесь была своя ниша, свой стиль поведения, свои методы работы, своя манера общения с людьми. Мне же надо было начинать почти с нуля. Помогал, правда, небольшой опыт, приобретенный за год участия в заседаниях бюро, хотя и в роли кандидата в его полноправные члены.

Члены бюро выдвигались из состава областного комитета партии, члены же обкома избирались непосредственно на партийной конференции на двух- или трехлетний срок. Обычно, это 170-

180 человек — партийные руководители республиканского, городского и районного масштаба, заведующие отделами обкома, представители Советской власти — председатель Совмина и его заместители, некоторые председатели городских и районных Советов. В состав обкома входили и руководители предприятий различных отраслей народного хозяйства, передовики производства, что делало его по существу коллегиальным органом, в котором находились представители как территорий, так и отраслей. Основные направления его деятельности всегда оставались постоянными. Это идеологическая и организационно-партийная работа, руководство народным хозяйством. Два первых направления были как бы инструментом, способствующим решению конкретных задач, связанных с материальным производством, воспитанием людей и подбором кадров. Руководство народным хозяйством предполагало своеобразными партийными средствами добиваться дальнейшего развития общественного производства, повышения его эффективности, ускорения научно-технического прогресса, роста производительности труда, улучшения качества продукции.

Организаторская работа по реализации принятых решений лежала на бюро обкома. В него традиционно входили секретари обкома, председатели президиума Верховного совета, Совета Министров, областного совета профсоюза и два первых секретаря наиболее крупных горкомов партии. С 1974 года стало практиковаться избрание кандидатов в члены бюро. В 1976 году бюро обкома состояло из 11 членов и 3 кандидатов. В него входили И.П. Морозов, А.А. Попов, Н.Н. Кочурин, А.А. Меледин, А.Ф. Сюткин, З.В. Панев, П.А. Безносков, И.Т. Воробьев, В.Г. Попов, А.В. Непеин, В.И. Чернов. Кандидатами в члены бюро обкома стали Н.П. Кондырев, К.И. Конюхов и В.Е. Кушманов.

Кто же они такие — эти представители высшей партийной “номенклатуры” областного масштаба?

И.П. Морозов — первый секретарь обкома родился в 1924 году в селе Межадор Сысольского района Коми АССР в семье крестьянина, по национальности коми. Окончил Сыктывкарское медицинское училище и заочную Высшую партийную школу при ЦК КПСС. Участвовал в Великой Отечественной войне. После возвращения из рядов Советской Армии по специальности не работал, пошел по комсомольской и партийной линии. Прошел все ступень-

ки аппаратной работы: инструктор Сысольского райкома партии, первый секретарь райкома и заведующим отделом обкома комсомола, инструктор обкома, заведующий отделом горкома партии. Несколько лет возглавлял Воркутинский и Интинский горисполкомы. А потом вновь вернулся в партаппарат. В 1958 году Морозов стал первым секретарем Интинского горкома, с 1963 года — вторым секретарем, с 1965 по 1987 год в течении 22 лет возглавлял Коми обком КПСС.

Ивана Павловича я знал давно, еще со времен работы в Инте. В то время я испытывал к нему довольно противоречивые чувства. Мне трудно было преодолеть обиду за необъективное, на мой взгляд, отношение ко мне. Именно в Инте я был строго наказан за грехи других и виноватым себя не считал. Тогда я, еще будучи молодым членом партии, питал иллюзии, что в партии должен существовать объективный подход, в том числе и при рассмотрении персональных дел. И в это я искренне верил. И первая несправедливость, с которой столкнулся, меня шокировала. Из-за нее я для себя решил быть подальше от активной партийной работы и не пробовать свои силы на этом поприще. Но жизнь распорядилась по-своему. Она опять свела нас, но уже в аппарате обкома. Морозов в то время был вторым секретарем, а я заведующим отделом. Но курировал наш отдел другой секретарь — Э.И. Вертель. Он и сообщил мне доверительно, что Морозов был против утверждения меня в должности заведующего отделом обкома. Иван Павлович твердо придерживался убеждения, что я “не созрел” для партработы. Однако А.Г. Дмитрин, бывший в то время первым секретарем обкома, к мнению Морозова не прислушался. И должен сказать откровенно, что эта ситуация меня в то время беспокоила довольно серьезно. Я понимал, что если не удастся изменить мнение Морозова, то из обкома придется уйти. К чести его, забегая вперед скажу, что Иван Павлович оказался человеком незлопамятным. Правда, в первые месяцы работы в обкоме он смотрел на меня, как на человека, случайно оказавшегося на званом обеде. Но затем, по мере дальнейшей совместной работы его отношение ко мне стало меняться. Видимо, несмотря на предубеждение, он, как это подтвердилось в дальнейшем, умел судить о людях не по их словам, а по делам.

За четыре года работы в обкоме в должности заведующего отделом мне удалось завоевать его доверие настолько, что именно

он направил меня на самостоятельную работу в Ухту. Работая там, я всегда находил его поддержку во многих начинаниях и чувствовал его доверие ко мне как к человеку и партийному работнику. И вот уже после Ухты я опять оказался рядом с Морозовым, но теперь уже в ранге секретаря обкома. Здесь наши отношения достигли, я бы сказал, наивысшего взаимопонимания. Я ценил его за высокий профессионализм, простоту в обращении, доброжелательность и открытость. Во мне ему, видимо, нравились настойчивость в достижении поставленной цели и “пробивные” способности в решении хозяйственных вопросов в высших эшелонах власти.

Совместная работа в обкоме строилась в то время на полном доверии. Не было, пожалуй, ни одного дня, когда, будучи в стенах обкома, я к нему не заходил. Встречи происходили, как правило, по моей инициативе, но изредка он и сам приглашал на беседу. Вопросы чисто организационно-партийной тематики было немного и решались они в основном им самим и отделом оргпартрabоты. В поле же моего зрения были работа отраслей народного хозяйства и взаимоотношения с союзными министерствами и ведомствами. Секретари обкома, в том числе, конечно и я, могли заходить в кабинет к нему в любое время, без всякого предупреждения. Понятно, приходили с конкретными вопросами или проблемами, которые без его вмешательства либо согласия решить было трудно или невозможно.

По долгу своей службы мне часто приходилось встречаться со многими секретарями обкомов других республик и областей. И естественно, что в беседах мы делились своими впечатлениями о взаимоотношениях с первыми секретарями. Большинство из них говорили, что к первому не могли попасть неделями, а в иных обкомах надо было чуть ли не заранее записываться на прием. Секретарь Оренбургского обкома А.Г. Костенюк, с которым мы оказались однажды вместе в номере гостиницы “Москва”, жаловался, что может встретиться с первым секретарем обкома только по его личному приглашению. А мой рассказ о простоте взаимоотношений с первым секретарем, Костенюком, да и другими секретарями, воспринимался с некоторым недоверием. Видимо, во многих обкомах копировали характерную черту работы аппарата ЦК КПСС — строжайшую субординацию.

Особым даром Морозова было умение располагать собеседника к открытому и откровенному разговору. Мне трудно судить, как происходило общение с другими секретарями обкома, но я всегда находил с ним общий язык по многим, порой крайне сложным и запутанным вопросам. Приходилось иногда к одной и той же проблеме возвращаться несколько раз, особенно когда дело касалось людей или кадровых перестановок. “Доступность” и “открытость” Морозова компенсировались появившейся вследствие долгого пребывания в роли первого секретаря своеобразной странностью, а именно быть “первым” не только в официальной обстановке. Указывало на это и поведение, и поступки, и даже манера общения. Примеры были на каждом шагу. Вот скажем, как во время обычного обеда показать кто является “первым”? Все просто. Секретари и заведующие отделами обедали в специально оборудованном для этой цели зале. Первым к обеду, как правило, приходил Морозов. Он устраивался в торце стола, а справа и слева от него строго по должностной иерархии размещались остальные. Расположение это напоминало президиум, но только за обеденным столом, и никто не мог нарушить установившейся традиции. А любимым блюдом Ивана Павловича была приготовленная в любом виде капуста. Видимо, где-то вычитав о ценности этого продукта, он постоянно агитировал соратников за потребление ее, да еще и в больших количествах.

С целью поддержания физического и морального духа, как выражался Морозов, он организовал в парке возле нашего дома секцию “утренней гимнастики”, втянув в это дело меня, Меледина, Непсина, а также некоторых заведующих отделами. Зарядка не начиналась до тех пор пока на площадке не появлялся он сам. По его команде мы разминались и выполняли упражнения, после чего следовал бег “трусцой” вниз по улице Кирова. Впереди Иван Павлович. И хотя скорость бега у него была довольно низкой, никто не осмеливался его обогнать. И здесь довольно жестко соблюдалась субординация. Бывало, Морозов и в разговорах шутил по поводу первенства. Так, однажды, выйдя из здания обкома на улицу и остановившись около машины, он, глядя на номера спросил, знаем ли мы, что значат буквы КМО. Один из нас ответил, что они являются условным обозначением территории, где зарегистрировано это

транспортное средство. Неправильно, — сказал Иван Павлович, располагаясь в машине, — они означают: “Коми, Морозов, Обком”.

Моя оценка этой сложной и противоречивой личности не лишена субъективности, тем более что его деятельность была многогранной, и значительная часть проходила мимо меня. Поэтому для полноты картины, предоставлю слово одному из участников событий тех лет, известному историку-исследователю, бывшему партийному работнику В.Д. Захарову. В своих воспоминаниях он пишет: “...Ивану Павловичу Морозову был свойственен аналитический ум, интуиция на перспективу, умение прислушиваться к мнению специалистов и неукротимо проводить решения. Для большинства жителей республики время его руководства запомнится не только новыми городами и новыми районами — Усинским и Вуктыльским. Не только разведанными месторождениями и рапортами о начале производственной добычи на них нефти или газа. Не только окончанием строительства крупнейшего в Европе Сыктывкарского ЛПК, до сих пор остающимся основным промышленным гигантом лесного комплекса республики. И даже не только тем, что при нем Республика Коми вышла на международный уровень делового сотрудничества, когда были заключены договоры о совместных лесозаготовках с Болгарией.

Морозов запомнится и тем, что в “годы застоя” Республика Коми этого явления не знала. Кроме промышленности, сформировалась транспортная система, а производство электроэнергии с пуском Печорской ГРЭС и ТЭЦ Сыктывкарского ЛПК стало полностью покрывать потребности республики. Хотя приток рабочих изменил демографическую ситуацию в республике, единственный кризис, который ощущался в 60-80 годы — это жилищный, но прословутые талоны на колбасу, сахар, масло появились лишь в последние годы “горбачевской” перестройки.

Народы Коми будут помнить И. Морозова и за то, что в республике построены сотни школ, детских садов, больниц, клубов и домов культуры. К 1985 году из каждых 1000 занятых в народном хозяйстве республики 940 имели высшее, среднее специальное или среднее образование. (В 1959 году на 1000 человек их было 467). Запомнится это время и открытием Ухтинского индустриального института (1967), Сыктывкарского государственного университета (1972), где республика начала возвращать свою экономическую,

техническую, управленческую, творческую элиту. Одним из ярчайших событий в культуре стало открытие музыкального театра (ныне театр оперы и балета).

В то же время нельзя не отметить и негативные последствия урбанизации республики. Увеличился отток сельских жителей в города-новостройки, где были выше зарплата, богаче потребительская корзина, быстрее решались социально-бытовые проблемы. Коренное население начинает растворяться среди прибывших, рождается “национальный нигилизм” — неуважение к языку и культуре своего народа, свертывается преподавание на коми языке, сокращается в три раза число национальных газет. Впоследствии, когда начнется поиск новых путей реконструкции государственности, именно это станет основным поводом для критики всей республиканской политики И.П. Морозова.”

Вот еще одно свидетельство журналиста В.С. Круковского, в течении 20 лет работавшего “при Морозове” корреспондентом газеты “Социалистическая индустрия” по Коми АССР: “В те годы мы по долгу службы должны были присылать в редакцию статьи партийных работников, в том числе и первых секретарей обкомов КПСС. Чаще всего это были унылые самоотчеты, сухие справки о “проделанной работе”, написанные казенным языком. Они несли на себе печать сложившегося в те годы в центральной прессе номенклатурного трафарета. Совсем иное отношение к таким выступлениям было у И.П. Морозова. Не питая надежды на его помощников, такие статьи писал я сам, предварительно обговорив с ним тему. Но сколько же труда стоило уговорить своих авторов — первых секретарей обкомов — сохранить в материале смелую мысль, острую постановку проблемы. Иван Павлович Морозов всегда задавал мне в таких случаях только один вопрос: “— А это напечатают?”. Получив утвердительный ответ, он не задумываясь подписывал статью, не забыв при этом поблагодарить за труд.”

А.А. Попов, второй секретарь обкома. Родился в Санкт-Петербурге в 1914 году в рабочей семье. После окончания в 1938 году Ленинградского горного института и до 1952 года работал в системе МВД на стройках Хабаровского, Алтайского краев, в Азербайджанской ССР. Затем был начальником политотдела комбината “Воркутауголь”, первым секретарем Воркутинского горкома партии, председателем Комитета партийно-государственного контроля

обкома КПСС и Совета Министров Коми АССР. С 1965 по 1979 гг. — второй секретарь обкома партии, с 1979 года до выхода на пенсию — заместитель председателя Комитета народного контроля Коми АССР. Партийная работа для Попова стала второй профессией. В обкоме он курировал угольную и лесную промышленность, административные органы. Это был один из маститых аппаратчиков, знающих до тонкостей и методы, и стиль партийной работы. Меня часто удивляла его способность быстро ориентироваться в обстановке и квалифицированно решать вопросы. Кажущаяся медлительность в работе А.А. Попова была зачастую обманчива. Мне, молодому еще в ту пору секретарю, казалось, что многие возникающие хозяйственные проблемы надо решать в обкоме. И я, на первых порах, довольно часто увлекался всевозможными совещаниями с руководителями хозяйственных организаций. А.А. Попов подобных совещаний не любил. Он считал, что успех партийного работника зависит не от количества проведенных совещаний, а от правильной расстановки кадров и умения их самих, без помощи извне, выполнять порученную работу. Впоследствии, набравшись опыта, я убедился, насколько он был прав.

В жизни Александр Александрович был довольно общительным и интересным собеседником. Из его уст я узнал, что строительство БАМа было начато еще в конце 30-х годов и прекращено в связи с началом войны. Рассказал он и о строительстве железной дороги от Воркуты к Норильску вдоль побережья Ледовитого океана. Числилась тогда эта стройка под номером 501. Много интересного Попов поведал о жизни заключенных в Воркуте, где он долгое время возглавлял политотдел. В отличие от других партийных работников Попов не любил по долгу засиживаться в кабинете. В свободное время слушал классическую музыку. По выходным, как правило выезжал на природу. И главным его увлечением являлась рыбалка. Он мог часами сидеть или на берегу, или в лодке и ждать, когда “клюнет”. Его партнерами по ловле неизменно были В.Я. Соколов и И.Т. Воробьев. Они ловили, как правило, мелкую рыбешку, да и ту в небольшом количестве, из-за чего постоянно подвергались насмешкам со стороны сослуживцев и в первую очередь Морозова. Однажды и я невольно подшутил над Поповым. В один из выходных дней вышеупомянутая “троица”, а вместе с ними и я, поехали на рыбалку в Чернамский заповедник. Там на берегу реки был по-

строен охотничий домик для приема гостей. Прибыв на место, все трое, усевшись каждый в свою лодку и отплыв на середину реки, закинули удочки, уповая на удачу. Меня подобная перспектива устраивала мало, а поэтому я предложил своему водителю В.И. Степанову и шоферу Попова А.И. Фомичеву ловить рыбу бреднем, который я захватил с собой. Наша рыбалка оказалась на редкость удачной, наряду с мелкой рыбой, из которой мы сварили уху, попалась и довольно крупная щука. Я решил отдать ее Попову, но понимая, что Александр Александрович, в силу рыбацкого самолюбия, от меня ее не возьмет, уговорил Фомичева подарить ее шефу. Подарок Попов принял и вскоре уехал в Лемью, где его случайно встретил Морозов. Увидев в руках Попова большую рыбу Иван Павлович с удивлением спросил:

— Как это Вам, Александр Александрович, удалось вытащить такую щуку?

— Уметь надо — гордо ответил Попов.

Я приехал на дачу вечером того же дня. Увидев меня, Иван Павлович подошел и начал с живостью описывать размеры щуки, которую сегодня поймал Попов. Выслушав рассказ, я рассмеялся и поведал Морозову о том как все было на самом деле.

В повседневной жизни Попов для меня всегда был человеком, у которого в любое время можно было попросить совета, как решить тот или иной вопрос. Между нами установились довольно тесные отношения, что нельзя было, на мой взгляд, сказать о его взаимоотношениях с Морозовым. Чувствовалось формальность и некоторая натянутость в их общении. Истинные причины мне неизвестны. Александр Александрович однажды в откровенной беседе сказал, что Морозов считает его человеком, который следит за каждым его шагом и обо всем докладывает работникам аппарата ЦК. Для меня это была новость, и я не мог в это поверить. Тем не менее, как только Попов достиг пенсионного возраста, его по предложению Морозова немедленно отправили на пенсию. Александр Александрович болезненно перенес перемену в своем положении. Скончался А.А. Попов в 1986 году на 82 году жизни.

Секретарем обкома по сельскому хозяйству был А.А. Меледин. Родился он в 1925 году в Вологодской области. Закончил двухгодичную Коми областную партшколу и заочную Высшую партийную школу при ЦК КПСС. После службы в армии два года работал

в леспромхозе и кооперативном техникуме. С 1949 года — профессиональный комсомольско-партийный работник: инструктор обкома комсомола, инструктор горкома и обкома партии. Шесть лет — с 1959 по 1965 год — первый секретарь сельских райкомов — Сысольского и Сыктывдинского. Затем, до 1973 года — заведующий отделом оргпартрabоты обкома. В 1973 году был избран секретарем обкома, сменив на этом посту Л.П. Кормановского, который перешел на работу в аппарат ЦК КПСС. С Мелединым мне приходилось довольно часто встречаться во время моего секретарства в Ухте, когда он был заведующим орготделом обкома. Все кадровые вопросы горком должен был согласовывать с ним. Не помню случая, чтобы мы не находили общего языка. Во время совместной работы в обкоме в должности секретарей обкома мы имели общую приемную, часто встречались, беседовали на различные темы. Однако, наши взаимоотношения дальше официальных не заходили.

Еще одной влиятельной и заметной фигурой был в аппарате А.Ф. Сюткин — секретарь обкома по идеологии. Коренной северянин, он родился в 1925 году в Сыктывкаре, по национальности коми. В 1953 году закончил Коми пединститут, но по специальности никогда не работал. Сюткин — типичный представитель комсомольско-партийной номенклатуры. Четыре года работал в комсомоле, затем 33 года — профессиональный партийный работник. На партийной стезе прошел путь от лектора Сыктывкарского горкома КПСС до секретаря обкома партии. А до этого побыл вторым секретарем Сысольского районного и Воркутинского городского комитетов. Интересная деталь: Альберт Федорович выше второго секретаря партийного органа не поднимался. В обкоме партии занимал должности заведующего отделами пропаганды и агитации и оргпартрabоты. Три года набирался опыта в аппарате ЦК КПСС в роли инструктора организационно-партийной работы. Секретарем обкома Сюткин был избран в 1968 году, сменив на этом посту Н.Н. Рочева, перешедшего на научную работу. Проработал Сюткин в этой должности более 16 лет. За столь длительный период он в совершенстве овладел методами партийной и идеологической работы. Наряду со своими непосредственными обязанностями, возглавлял общество советско-болгарской дружбы, которому в то время придавалось важное политическое значение. В республике в те годы работало на лесозаготовках более 15 тысяч болгар, для них было по-

строено в Удорском районе три поселка городского типа. После развала Союза дружба расклеилась, и все болгары уехали к себе на родину. Встретился я с Альбертом Федоровичем в 1963 году, в начале своей партийной карьеры, и с тех пор многому научился на его опыте. Долгое время нас связывала личная дружба, мы жили семьями в одном подъезде в особняке на берегу реки Сысола.

Советскую власть в республике представлял З.В. Панев — председатель Президиума Верховного Совета Коми АССР. Родился он в 1914 году в Усть-Вымском районе Коми АССР. По национальности коми. Закончил педагогический техникум и Высшую партийную школу при ЦК КПСС. В отличие от многих партфункционеров по специальности проработал 5 лет: был учителем, директором школы, инспектором в райисполкоме и руководителем группы заочного обучения. После службы в армии 10 лет провел на партийной работе: три года работал в аппарате обкома, четыре года вторым, а затем первым секретарем Сысольского райкома. После окончания высшей партийной школы вновь вернулся в обком, но уже на должность заведующего отделом партийных, профсоюзных и комсомольских органов. 13 лет возглавлял Совет Министров Коми АССР, затем еще около 9 лет был заместителем Председателя Совета Министров. С 1972 по 1984 год З.В. Панев — Председатель Президиума Верховного Совета Республики.

З.В. Панев — личность в республике довольно известная. Номенклатурные должности, на которых он находился, позволяли ему постоянно быть депутатом Верховных Советов СССР, РСФСР и Коми АССР. О своих делах, о своем депутатстве он рассказал в воспоминаниях “По ступенькам памяти” и “Крутые виражи”, вышедших отдельными изданиями в Коми книжном издательстве. Объективности ради, следует отметить, что роль Совета Министров республики во многих делах в этих книгах он несколько преувеличил. Как правило, инициатором постановки крупных вопросов в центральных органах страны был обком партии, а не Совет Министров. Работая долгое время с Паневым в составе бюро обкома, я отметил для себя его стремление выступать на заседаниях подолгу и по любому вопросу, при этом часто недостаточно квалифицированно, особенно когда речь шла о производственных делах. Для Панева был характерен кабинетный стиль работы, в последнее время на предприятиях и в населенных пунктах он бывал довольно редко.

Так же как и Панев, из партийного аппарата выдвинулся и П.А. Безносков — председатель Совета Министров Коми АССР. До назначения на этот пост он был типичным представителем партийной номенклатуры. Биография его обычная. Родился в 1922 году в Сысольском районе Коми АССР, закончил Высшую партийную школу при ЦК КПСС. По возрасту он застал еще войну — два года участвовал в ней. Пробовал себя на газетном поприще в родном районе — литературный работник, редактор районной газеты. Затем была партийная работа: второй, первый секретарь Прилузского райкома, первый секретарь Интинского горкома. На этом посту его и сменил И.П. Морозов. С 1958 по 1962 год стажировался в Москве, как и А.Ф. Сюткин, набирался опыта партийной работы в отделе партийных органов ЦК КПСС. Оттуда он вернулся в республику на должность второго секретаря обкома партии, где проработал около двух лет. И на этой должности его сменяет опять тот же И.П. Морозов. Впоследствии Безносков был более 20 лет председателем Совета Министров Коми АССР.

Как и Панев, Безносков — личность по-своему колоритная. Он по должности избирался депутатом всех Верховных Советов, как союзного, российского, так и республиканского уровня. Павел Александрович, будучи председателем Совмина, вложил немало сил в развитие экономики республики. С его участием, а во многом и по его инициативе построено несколько автомобильных дорог, немало сделано было им для дальнейшего развития сельского хозяйства, бытового и культурного обслуживания населения. На заседаниях бюро обкома выступал довольно часто с позиции интересов территории. Были случаи некоторых разногласий с И.П. Морозовым по принципиальным вопросам, связанным с размещением отдельных производств в республике. Безносков был человеком смелым и часто шел на стычки с руководителями отраслевых министерств в связи с их нежеланием строить в республике объекты производственного и социального назначения.

Председателем областного совета профсоюза при мне работал И.Т. Воробьев. Это его я сменил в 1967 году на посту первого секретаря Ухтинского горкома. Теперь наши пути снова сошлись, но уже в составе бюро обкома. Специальности, как и у многих членов бюро, кроме партийной, у него не было никакой. Окончил областную партийную школу и заочную Высшую партийную школу

при ЦК КПСС. Практически вся сознательная жизнь прошла в Коми — Воркута, Ухта, Сыктывкар. В Воркуте Воробьев начал работать начальником спецчасти в одном из местных лагерей и закончил вторым секретарем горкома. Еще три года он председатель обкома профсоюза нефтяников, затем, почти 20 лет бессменный председатель Коми областного Совета профсоюза. О серьезном вкладе Воробьева в экономику республики говорить не приходится, поскольку роль профсоюзов в управлении производством была довольно слабой. И это я чувствовал, участвуя в работе президиума областного совета профсоюза. Кроме уговоров и рекомендаций по улучшению дел в арсенале у профсоюзов ничего не было. В личном плане Воробьев довольно ревностно и щепетильно относился к своим коллегам по работе в части предоставления льгот и привилегий. На заседаниях бюро обкома выступал довольно редко и лишь в том случае, когда затрагивались интересы профсоюза. Не помню случая, чтобы Иван Титович внес какую-либо свежую мысль при обсуждении тех или иных проблем.

Из сколько-нибудь заметных фигур стоит назвать В.Г. Попова — первого заместителя председателя Совета Министров Коми АССР. Он — тоже коренной северянин — родился в 1922 году в Сысольском районе Коми АССР. Образование комсомольско-партийное. В 1946 году закончил Центральную комсомольскую школу при ЦК ВЛКСМ и в 1962 году — заочную Высшую партийную школу при ЦК КПСС. Виталий Георгиевич был учителем, председателем сельского Совета, заместителем директора леспрохоза, секретарем обкома комсомола, возглавлял обком профсоюза, Усть-Вымский райисполком и Госплан республики. Жизненного опыта набрался немало, что способствовало его продвижению по службе в советских органах. Почти 10 лет, с 1963 по 1972 годы, работал председателем Госплана, затем более 10 лет первым заместителем Председателя Совета Министров республики. Мне часто приходилось встречаться с Виталием Георгиевичем по вопросам развития социальной сферы. Это был один из наиболее эрудированных руководителей Совета Министров. Всегда подкупали в нем исполнительность, порядочность, умение глубоко вникать в суть проблем.

Первым секретарем Сыктывкарского горкома был в те годы А.В. Непейн. Он родился в 1930 году в Вологодской области. Закончил лесотехникум, Центральную комсомольскую школу и

Заочную высшую партийную школу при ЦК КПСС. По специальности работал всего лишь год в должности мастера леспромхоза. На комсомольском поприще дошел до второго секретаря обкома комсомола. Опыта хозяйственной работы у Непейна практически не было. Путь оставался один — в партийные органы, где и проработал более 25 лет. Прошел практически все ступени районного и городского масштаба: инструктор, заместитель заведующего отделом, первый секретарь Сысольского райкома, заведующий отделом обкома, первый секретарь столичного Сыктывкарского горкома. На последней должности продержался 20 лет, что является своеобразным рекордом пребывания на посту первого секретаря столичного горкома. Пост этот, надо сказать, не простой и, уж по крайней мере, специфический. Дело в том, что по сложившейся традиции столичные партийные организации должны были выступать как бы образцами во всех делах, всегда быть “в авангарде”. А первому секретарю положено быть запевалой. По опыту партийной работы Непейн был одним из секретарей, кого можно считать истинным эрудитом своего дела. Он прекрасно владел искусством подготовки докладов и выступлений. Выступал на многих конференциях и пленумах и почти всегда в числе первых, что, естественно, придавало его речи особое значение. Она должна была задавать определенный тон для последующих речей. И должен сказать, что его выступления всегда отличались логичностью, последовательностью и глубиной содержания. На заседаниях бюро Алексей Васильевич выступал довольно редко и лишь в тех случаях, когда затрагивались интересы города. Многие руководители республики, вмешиваясь в проблемы города, зачастую, не разобравшись в существе дела, не столько помогали в их решении, сколько вносили путаницу и неразбериху. В личных беседах он неоднократно сетовал на это, говоря: “Верхний этаж (имелся ввиду обком) не позволяет самостоятельно решать более менее принципиальные вопросы”.

И еще об одном соратнике — В.И. Чернове — первом секретаре Воркутинского горкома хотел бы сказать. Родился Василий Иванович в Кировской области в 1930 году. Закончил Воркутинский горный техникум и Горьковскую высшую партийную школу. Путь его в высокую партийную иерархию был негладким. По специальности он проработал 4 года — начальником участка на шахте, мастером в профтехучилище и директором горного техникума. Как

и многие другие, был на комсомольской работе — вторым, а затем первым секретарем горкома комсомола. На партийную работу пришел на должность заведующего промышленно-транспортным отделом горкома КПСС. Впоследствии его направляют работать освобожденным секретарем парторганизации шахты, а оттуда председателем городского комитета народного контроля. Словом, простого восхождения по партийным ступеням у Чернова не было. Лишь потом он снова попал в горком — на должность второго, и наконец — первого секретаря. Встречались мы с В.И. Черновым в основном лишь на пленумах и на заседаниях бюро обкома. В Воркуте Чернов пользовался известным авторитетом. Особых талантов я у него не замечал, но одна черта его характера бросалась в глаза. Он был прост в общении с людьми и легко достигал с ними душевного контакта. Естественно, что его личное влияние касалось проблем угольной отрасли. Не без его участия в Воркуте была построена крупнейшая в России шахта “Воргашорская”.

Рассказал о своих коллегах по работе в бюро обкома и задумался. Вспомнились первые шаги “вживания” в этот сложный организм. До Ухты я пробыл здесь 4 года, сколько же времени отведет мне судьба на этот раз? Следуя простой логике, мне светило долголетие. Многие члены бюро к тому времени находились в его составе довольно долго: Панев — 26 лет, Безнососов — 14, Морозов и Попов — 13, Меледин и Непейн — 11. Сколько же времени будет отведено пребывать в его составе мне? Если следовать установленному порядку, немало. Разумеется, с учетом стабильности. Ничего неординарного в последующий период, как мне тогда казалось, произойти и не должно. Мне, правда, никогда не приходилось столь долго оставаться в одной и той же роли. И хотя мое пребывание на посту первого секретаря Ухтинского горкома составило 7 лет, я считал, что этого было более чем достаточно. Этого срока хватит и на то, чтобы проявить и развить все свои способности, и на то, чтобы начать их терять. Под конец я начал ощущать притупление остроты восприятия проблем, появилась ложная уверенность в своих силах, ослабло чувство нового. Понятно, что эти факты наводили на размышления, и я часто задумывался над тем, почему партийные руководители не хотели уступать свои места более молодым, более прогрессивным и энергичным работникам. И сделал для себя ряд выводов.

Во-первых, кое-кто, не имея никакой специальности, кроме так называемого партийного образования, не смог бы успешно сделать карьеру в другой отрасли. Будучи инженером, я тоже закончил партийную школу и могу сказать, что особого образования при изучении основ марксизма-ленинизма и методов партийного строительства получить там было невозможно. Окончивший такую школу никакой специальности не имел, но зато считалось, что у него высшее образование. Я знал многих первых секретарей горкомов и райкомов партии, не прошедших хозяйственную школу, выросших из комсомольской среды, которые не могли решить ни одной более или менее серьезной хозяйственной, да и какой-либо другой, проблемы. Однако недостатка в призывах и советах, как надо делать, у них не было. Но когда доходило дело до реализации таких "указаний", то роль "советчиков", как правило, равнялась нулю. Я не хочу приводить конкретные фамилии. Некоторые из них были освобождены от занимаемых должностей, как не справившиеся с работой, а многие так и остались балластом, тянувшим партию на дно.

Партийный работник должен использовать не только свои политические знания, но и квалифицированно разбираться в экономике и технологии этих отраслей. Иначе разговор с хозяйственными руководителями всегда шел как бы на разных языках. Считаю, что именно знание партийным работником хозяйственных проблем позволяло ему квалифицированно разобраться в экономических вопросах и принимать наиболее эффективные решения.

Во-вторых, многих руководителей согревало упоение властью и мнимым авторитетом. Ведь пребывание в высшей партийной "номенклатуре" делало их значительными в собственных глазах, как бы возвышало над остальными. На любых собраниях или конференциях все они были не переменными "свадебными генералами" в президиумах. Попав однажды в высшую номенклатуру партийной элиты, некоторые ее члены цепко держались за власть и не отпускали из рук. Только чрезвычайные обстоятельства могли нарушить установленный порядок. Своеобразный рекорд пребывания в составе бюро обкома установил Панев — 34 года. На втором месте оказался Морозов — 23 года, на третьем — Безносков — 22 года. По 20 лет членами бюро были Меледин и Непенин, 18 лет — Воробьев, 16 лет — Сюткин.

Лишь секретарям обкома по промышленности не удавалось долго задерживаться на этом своеобразном олимпе власти. Э.И. Вертель на этой должности пробыл 4 года, В.Я. Соколов — 7 лет, мне было отведено 5 лет. Все трое, решив в свое время определенную задачу, стали не нужными этой системе. Вертель, будучи инженером угольной промышленности, кандидатом наук, был необходим как специалист при решении проблем, связанных с реконструкцией шахт Печорского угольного бассейна. Но вот угольная проблема была решена, возникла новая — становление нефтяной и газовой отрасли, освоение Вуктыльского газоконденсатного и новых нефтяных месторождений. Вертеля сразу же переводят на работу в Госплан СССР, причем на довольно скромную должность. Вместо него в обком пришел специалист нефтяной промышленности — В.Я. Соколов. Вуктыл освоен. Соколов также, как и Вертель, отпущен в Москву на должность заместителя министра нефтяной промышленности. Новое бурное развитие нефтяной промышленности на севере республики и других отраслей требует резкого увеличения объемов капитального строительства. На место Соколова нужен специалист-строитель. Так я, видимо, по иронии судьбы или по сложившейся ситуации оказался в обкоме. Закончилась эпопея Усинска, в республике создана необходимая строительная база. Специалист-строитель в составе бюро больше не нужен. Меня, как и Вертеля и Соколова, отпускают в Москву в Госплан СССР на должность заместителя начальника отдела строительства. Безусловно, опыт всех троих, накопленный в республике, не пропал даром. Вертель проработал в Госплане более 20 лет, Соколов в министерстве — 15 лет, я — более десяти.

Перестройка, начавшаяся в 1985 году, резко поломала установившийся незыблемый порядок так называемой стабильности партийных кадров. Хотя стабильностью назвать это явление довольно трудно. Более правильным будет назвать это застоем. Застой партийных кадров наблюдался не только в республиканском масштабе, но и на городском и районном уровне. Вряд ли можно считать нормальным явление, когда первый секретарь горкома или райкома находился на этой должности по 15 — 20 лет. А.В. Непенин, к примеру, руководил столичной партийной организацией 20 лет, А.Я. Попов в Инте — 18 лет, М. К. Игнатов в Усть-Куломе — 13 лет, Л.Д. Мухин в Усть-Выми — 12 лет. И такие примеры можно

продолжать. Подобное явление наблюдалось в городских и районных Советах. Я уже не говорю о том, что руководители многих городов и районов, по примеру республиканских, не имели, кроме партийного, никакого другого образования, что мало способствовало решению проблем экономического развития как в республике в целом, так и на местах.

И, наконец, немаловажным стимулом попасть в высшую партийную номенклатуру были различного рода привилегии и льготы. Эта закрытая для всеобщего обозрения тема всегда интересовала людей, и о ней во времена дозированной информации не принято было говорить. И только сейчас появилась возможность об этом честно сказать. Так вот, роль привилегий в партийной иерархии была достаточно высока. Они затрагивали разные сферы жизни. Так что же они собой представляли в то время?

Начну с отдыха. Путевка в санаторий ЦК КПСС стоила для ответственного партийного работника 20 процентов от номинала, а супруге — половина стоимости. Санаториев у ЦК КПСС в то время было немало — в Крыму, Сочи, в средней полосе России, в ряде союзных республик. Для секретарей обкомов в этих санаториях выделялись обычно номера “люкс”, в которых были спальня и зал, прихожая, ванная, туалет. Общая площадь около 50 квадратных метров. Номер оборудовался цветным телевизором, радиоприемником, набором хрустальной посуды. В ряде санаториев в лечебных корпусе к нашим услугам было современное диагностическое и лечебное оборудование. Отличались они и по рациону питания. Здесь в любое время года в меню имелись фрукты, овощи и деликатесы. ЦК КПСС практиковал отдых секретарей обкомов по так называемому обмену с братскими компартиями соцстран в Венгрии, Румынии, Болгарии, ГДР, Чехословакии и ряде других. Определенное количество работников от КПСС приглашались на отдых в партийные санатории этих стран. Точно такое же количество функционеров из соцстран приезжали в нашу страну на отдых в санатории ЦК. И там, и там он длился ровно месяц. Проезд, питание и обслуживание были бесплатными. Кроме того, каждому отдыхающему выдавался пакет с небольшой суммой валюты принимающей страны, на так называемые карманные расходы. Мне с супругой выпало, например, отдыхать в Румынии на берегу

Черного моря. Нет, видимо, надобности говорить, что обслуживающие и питание было организовано на высоком уровне.

Льготы имелись не только на отдыхе в санаториях за пределами республики, но и на служебных дачах. Коми обком партии своих дач не имел. Они находились на балансе Совета Министров, а вот кого туда поселить — решал обком. Дачный поселок находился в местечке Лемью, на берегу реки Вычегды, в 14 километрах от Сыктывкара. Представлял он из себя большой участок леса, обнесенный капитальным забором и оборудованный въездом. Здесь было построено 4 кирпичные двухэтажные дачи, каждая на две семьи. Площадь такой дачи для одной семьи около 80 квадратных метров. Проживать здесь можно было круглогодично. Одну такую дачу занимали И.П. Морозов и П.А. Безносков, другую — моя семья вместе с З.В. Паневым. Другими соседями по дачам были А.А. Попов и А.А. Меледин, А.Ф. Сюткин и В.Г. Попов. Отдельно стоящий деревянный домик занимал А.В. Непейн. Кроме того в дачном поселке был построен дом для приемов приезжавших в республику гостей. Здесь в 1975 году останавливался А.Н. Косыгин. Еще одно здание предназначалось для культурного отдыха. Тут находился кинозал, бильярдная и что-то вроде бара. Впоследствии для первого секретаря обкома Морозова был возведен отдельный деревянный коттедж из калиброванного дерева в несколько комнат с камином и другими удобствами. Должен отметить, что плата за пользование дачей была чисто символической, и составляла несколько рублей в год. Надо отдать должное сегодняшним руководителям республики, и в первую очередь ее Главе — Ю.А. Спиридонову, который отказался от этого дачного поселка и передал его под пансионат для больных детей.

Определенное отличие было и в медицинском обслуживании. Высшие партийные руководители прикреплялись к спецполиклинике местного так называемого 4-го отделения, где они лечились не только амбулаторно, но и стационарно. И здесь в их распоряжение предоставлялись двухкомнатные номера, обставленные современной мебелью с телевизором и телефоном.

И еще об одной форме особых привилегий: это представительские квартиры партийному руководству республики. Те же лица, которые имели государственные дачи, имели и преимущества в получении квартир. Все они жили в 8-квартирном особняке. В народе

этот дом называли “царским дворцом”. Он, как и дачи, обнесен капитальным забором, вокруг дома разбиты клумбы, построены беседки, много зеленых насаждений. Перед домом огромный парк. В доме 4 четырехкомнатные квартиры и 4 трехкомнатные, площадь каждой квартиры около 120 квадратных метров. Для обитателей дома в цокольном этаже устроена баня с бассейном и комнатой отдыха.

По существовавшему законодательству и простой логике вещей, квартиры в этом доме должны быть ведомственными, что предполагало выселение жильцов после освобождения от должности и предоставление им другого жилья. На деле подобного не происходило, квартиры оставались за прежними работниками. Исключение составил лишь один случай, когда с переездом в Москву я оставил свою квартиру и в нее заселился очередной секретарь обкома — В.И. Мельников. Насколько мне известно, в настоящее время все квартиры в этом доме приватизированы. Для работников обкома рангом ниже рядом с этим домом построен по индивидуальному проекту новый жилой дом с улучшенной планировкой квартир. Кому и какую квартиру предоставить в этом доме — решал первый секретарь обкома.

Во времена постоянного дефицита продуктов питания и промышленных товаров в обкоме был организован спецбуфет, в котором можно было купить почти все, что надо. Ассортимент был достаточно широкий — от колбасы, семги до хороших вин и коньяков. Цены в буфете были такими же, как и в магазинах. При наличии в магазинах постоянных очередей это давало возможность экономить время. Как очевидно обратил внимание читатель, говоря о привилегиях, я имею ввиду, что они касались только узкого круга людей, как правило, 10 — 15 крупных руководителей. Основная же масса партийных работников могла надеяться либо на улучшение жилищных условий, либо на получение выгодной путевки в санаторий или дом отдыха.

2. Механизмы “политической кухни”

В ряду важнейших партийных ритуалов особое место занимали партийные конференции. Проходили они через каждые 2-3 года, и обычно в январе. Одна в середине пятилетки, вторая в конце. На первой подводились итоги с начала пятилетки, вторая намечала задачи на очередной срок. За время работы в партийных органах я был делегатом шести партийных конференций — с 28-й по 33-й. Работу первых двух я наблюдал из зала. Отсюда посвященному сразу становилось ясно, кто есть кто в сегодняшней иерархии. Первый ряд президиума — члены бюро обкома. В самом центре — первый секретарь обкома, справа от него второй секретарь, слева два председателя законодательной и исполнительной власти, представители ЦК. Дальше за спинами самых-самых садились первые секретари горкомов и райкомов, заместители председателя Совета Министров, передовики производства — всего до 40 человек. И совсем позади в глубине — бюст Ленина. Бронзовый Ильич наблюдал за ходом событий, на заднике — огромные цифры, обозначающие порядковый номер конференции. Зрелище торжественное. Многие сидящие в зале хотели быть там, на том возвышении. Начиная с 1967 года, когда я стал партийным лидером Ухты, мое место было во втором ряду президиума. С избранием секретарем обкома сразу же перебрался на первый ряд. Эта должность подразумевала автоматическое избрание во все президиумы. Касалось это не только конференций, но и всевозможных мероприятий любых органов власти.

Итак, январь 1976 года, очередная 32-я партийная конференция. Проходит она в здании музыкального театра. На ней я присутствую впервые в роли секретаря обкома. Открывает конференцию И.П. Морозов. Избирается президиум. Кроме республиканских представителей, в нем занимают места посланники из Москвы — инструктор ЦК КПСС Дмитриев, Министр газовой промышленности Оруджев, заместитель министра внутренних дел Куреев. Конференция рассчитана на два дня, поскольку надо обсудить основные направления развития республики на очередную пятилетку. В остальном все проходило по давно наработанному шаблону — выборы мандатной и редакционной комиссий и других руководящих

органов конференции. Установлена очередность выступающих в прениях, заранее оговорено, кто вносит предложения о составе членов обкома, ревизионной комиссии, кого предлагают для избрания делегатами на 25-й съезд партии. Перед председательствующим лежит порядок работы конференции, в котором все расписано до деталей. Накануне на пленуме заслушан отчетный доклад, с которым на конференции выступит Морозов. В него внесены ряд замечаний, в основном редакционного плана. Выступление традиционное — партийная работа, контроль хозяйственной деятельности, идеологическое воспитание, задачи на будущее. С докладом “Об основных направлениях развития народного хозяйства Коми АССР на 10-ю пятилетку” выступил Председатель Совета Министров республики Безносков.

После докладов — прения. Очередность выступлений была построена не по принципу, кто первый попросит слова, а кто лучше задаст определенный тон и настрой для остальных. С этой целью первое слово предоставлялось, как правило, руководителю самой крупной партийной организации республики. И в этот раз им по традиции стал первый секретарь столичного горкома А.В. Непсин. Всего на конференции выступило более 20 делегатов. Речи были стандартными, похожими друг на друга: сначала об успехах, потом немного — о недостатках, а под конец обязательное заверение, что будут приложены все усилия для выполнения плана первого года и пятилетки в целом. Какой-либо критики в адрес секретарей обкома, членов бюро ни от кого не прозвучало. Конференция прошла мирно, спокойно, все намеченные проекты постановлений приняты единогласно.

В составе бюро все те же лица, за исключением В.Я. Соколова, которого заменил я. Первый секретарь — И.П. Морозов, второй — А.А. Попов, секретари — А.А. Меледин, А.Ф. Сюткин и я. В составе бюро обкома по-прежнему 11 членов и 3 кандидата: руководящие работники республики и первые секретари Воркутинского и Сыктывкарского горкомов партии. В дальнейшем членами бюро обкома будут избираться и рядовые рабочие, но в этот период демократия не позволяла выдвигать их в состав высших партийных органов.

В феврале 1976 года в Москве проходил очередной 25-й съезд партии. От Коми областной партийной организации на него

избрано 18 делегатов. Избрание проходило по той же схеме, как и всех других руководящих партийных органов. В списки для тайного голосования было включено ровно 18 кандидатур. Все они были заранее рассмотрены и одобрены на заседании бюро обкома и после этого предложены конференции. Принцип подбора кандидатур для поездки на съезд тоже традиционный: несколько делегатов от партийных, советских и хозяйственных органов. Для придания видимости демократии в список включались несколько рабочих из различных отраслей. Из секретарей на этот съезд избран был только Морозов. На все предыдущие съезды избирался еще и второй секретарь. На этот раз по каким-то причинам Попова на съезд не послали. От горкомов партии два делегата — первые секретари Воркутинского и Сыктывкарского В.И. Чернов и А.В. Непенин, от райкомов — Усть-Куломский секретарь М.К. Игнатов. Два делегата от Советов — председатель Совета Министров П.А. Безнососов и председатель райисполкома Н.В. Некрасов. От хозяйственных организаций — начальник объединения “Комилеспром” И.С. Иевлев. От военных — генерал Б.К. Смыслов, от ученых — доктор наук И.В. Забоева. Учитывая, что делегатами съезда должны быть союзные министры, а избрать их по месту работы в Москве возможности не было, ЦК КПСС рекомендовал избирать их от территорий. Обкому было рекомендовано послать на съезд от партийной организации республики министра газовой промышленности С.А. Оруджева. Делегатами от рабочего класса стали 8 передовиков производства. Эти люди представляли своеобразную рабочую элиту. Большинство из них были Героями Социалистического труда, депутатами Верховных Советов, членами обкома, горкомов и других представительных органов власти.

Конференция заканчивается. Делегаты стоя поют партийный гимн “Интернационал”, говоря точнее помогают петь, поддерживая включенную запись хора с оркестром. Этот ритуал никогда не нарушался. Не нарушали и другой — прием в обкоме по случаю окончания конференции. На него приглашаются члены и кандидаты в члены бюро обкома, московские представители. Тосты за здоровье руководителей партии и правительства, поздравление самих себя с избранием. Очередной важный момент в жизни областной парторганизации пройден. Можно спокойно трудиться очередные три года до следующей партийной конференции.

Уже на следующий день сбор у первого. Морозов просит высказаться секретарей обкома по итогам конференции. Как прозвучал доклад, кто из делегатов как выступил? Критиковать в то время было не принято. Все присутствующие дружно отмечали, что все прошло хорошо. Главное — никакой критики в адрес секретарей и членов бюро. Непогрешимая команда. Решено собрать аппарат обкома и поставить перед ним задачи, вытекающие из материалов конференции. Морозов, поблагодарив работников аппарата за хорошую подготовку материалов к конференции, даст указание финансовому отделу подготовить предложение по премированию наиболее отличившихся. Отделам поручено заниматься подготовкой материала о награждении передовиков производства и, естественно, руководящих работников, орденами и медалями по итогам работы за девятую пятилетку. Дальше он в своей речи требует от аппарата усилить организаторскую работу, повысить качество подготовки документов, улучшить работу с кадрами, разработать перспективный план работы отделов и т.д. и т.п. Все это всем давно известно, но еще раз напомнить не мешает.

Следующая 33-я партийная конференция, проходила в январе 1979 года. Тот же ритуал, что и на предыдущей, те же знакомые лица в президиуме. Первым в прениях по-прежнему столичный секретарь Непейн. Главные задачи, поставленные конференцией на очередные два года — выполнение и перевыполнение народнохозяйственного плана 1979 года и заданий десятой пятилетки в целом, усиление борьбы за повышение эффективности общественного производства и улучшение качества работы во всех звеньях производства и управления. В составе бюро было лишь одно изменение. Вместо отправленного на пенсию А.А. Попова вторым секретарем обкома становится В.И. Мельников, работавший инструктором в отделе строительства ЦК, а до этого заведовавший отделом лесной промышленности обкома. Маленькие перемены и среди кандидатов в члены бюро. Вместо редактора газеты В.Е. Кушманова избран председателем КГБ В.А. Макаров. За отчетный период республике дважды присуждались переходящие знамена ЦК, Совмина и ВЦСПС. На горизонте пока не видно никаких потрясений и изменений. Нет и беспокойства среди партийных руководителей республики. Единогласно принимается постановление конференции, в ко-

тором определены общие задачи, а также основные направления работы во всех сферах деятельности на очередные два года.

Очередная 34-я партийная конференция проходила в январе 1981 года. На ней я не присутствовал, но знал, что она подведет итоги предыдущих 5 лет. Мне, естественно, было интересно знать, как она пройдет, как будут оценены итоги пятилетки. Ведь эти пять лет я был непосредственно с ней связан. Как и на всех предыдущих, с отчетным докладом выступил И.П. Морозов. Пятилетка для республики была самой продуктивной за все годы ее существования. Республика по существу стала одной из основных топливных баз Европейского севера страны. Только в 1980 году здесь было добыто 28,6 миллионов тонн угля, около 20 миллионов тонн нефти и газового конденсата, 20,9 миллиардов кубических метров газа. Все это поднимало республику на уровень ведущих территорий в стране.

В докладе отчетливо прозвучали нотки самолюбования достижениями. Конечно же, успехи связывались с повышением роли партийных организаций в руководстве народным хозяйством. С большим пафосом докладчик продекларировал, что целенаправленное партийное руководство экономикой, совершенствование стиля и методов деятельности партийных комитетов, организационное и политическое укрепление партийных организаций нашли конкретное воплощение в том, что на всех участках хозяйственного и культурного строительства сделан новый крупный шаг вперед: во всех отраслях промышленности осуществлялось совершенствование и обновление техники и технологии, непрерывно повышалось качество продукции, экономилась материальные ресурсы, росли объемы капитального строительства, получили развитие все виды транспорта и связи, доходы населения возросли на 29 процентов... Бесспорно, речь шла и о недостатках. Но вина за них возложена на хозяйственных руководителей. В объединении "Коминнефть" снизилось фондоотдача, плохо работает генеральный директор Гуменюк. В невыполнении планов по заготовке леса виновны руководители объединения "Комилеспром" Иевлев и Борский. В сельском хозяйстве неудовлетворительно используется техника, низка трудовая дисциплина — безответственность со стороны министра Давыдова. Критика в адрес горкомов, райкомов и отделов обкома была довольно сдержанной. Конкретных виновников среди партийных работников нет.

В выступлениях делегатов та же помпезность, упоение успехами. Как бы между прочим критикуются отделы обкома. Первый секретарь Сыктывкарского горкома Непеин считает, что аппарат обкома слабо занимается вопросами обобщения и распространения нового. Ухтинский секретарь Жестарев в унисон Непеину говорит, что отдел пропаганды и агитации не обобщил опыт работы с людьми по месту жительства. Первый секретарь Воркуты Чернов жалуется на плохое состояние службы быта в городе и предлагает этот вопрос рассмотреть в обкоме. Секретарь Сыктывдинского райкома Осипов рассчитывает получить от идеологических отделов более конкретные рекомендации по организации политико-воспитательной работе в районе. В подобном ключе были выступления и других партийных работников. Речи руководителей хозяйственных организаций и рядовых коммунистов сводились в основном к перечислению достигнутых успехов и обещанию работать лучше.

Если быть до конца последовательным, то можно было сделать вывод, что название конференции “отчетно-выборная” соответствовало в какой-то мере лишь второй его части. Обком отчитывался не за свою работу, а за работу всех отраслей народного хозяйства. Причем успехи якобы были достигнуты благодаря хорошей работе партийных органов, а вот недостатки — это результат неудовлетворительной деятельности хозяйственных организаций. И вся критика на высшем партийном форуме республики была направлена только сверху вниз. Нельзя понимать и в полном смысле слово “выборы” партийных органов, поскольку эта процедура проводилась упрощенно: сколько намечено кандидатур, столько и избрано. При таком голосовании подлинные выборы исключены. Состав обкома формировался подобным способом с одного захода.

Важным атрибутом “партийной кухни” являлись пленумы обкома, которые проходили ежеквартально и менее торжественно, чем конференции. Здесь в президиум, как бы назначали по должности — это члены бюро обкома. Если присутствовал кто-то из работников аппарата ЦК КПСС или других ведомств, то и они, как правило, туда приглашались. Пленумы открывал и на них председательствовал первый секретарь обкома. Повестка дня предварительно утверждалась на заседании бюро обкома. В большинстве случаев и с докладами на них выступал тоже первый секретарь.

Секретари обкома выступали только по проблемам курируемых отраслей. За 1976-1980 годы было проведено 20 пленумов и активов обкома и на 15 из них выступил И.П. Морозов. Основные темы его докладов связаны с итогами проходящих съездов и пленумов ЦК КПСС. В случае если на Пленуме ЦК с докладом выступал Генеральный секретарь, то в обкоме непременно должен выступить первый. Так требовала строгая субординация. Проходили подобные пленумы и активы довольно формально и скучно, поскольку основные материалы публиковались в печати и были известны. А сам доклад и выступления в прениях походили на информационный бюллетень, в котором содержались давно известные и набившие оскомину тезисы о повышении роли партийных организаций. Чтобы хоть как-то скрасить и оживить доклад приходилось выискивать “жареные” примеры из жизни партийных организаций. И, как ни странно, такие примеры находились. Вот один из таких эпизодов. В одной из малочисленных партийных организаций более десяти лет избирался секретарем один и тот же человек. По традиции, он должен был готовить и представлять собранию отчетный доклад. А чтобы его ежегодно по новому не писать, он решил его сделать как бы трафаретным. Соответственно каждый год он вписывал в нужные места новые цифры и фамилии, а основной текст при этом оставался неизменным. В результате длительного пользования доклад был “зачитан” до дыр, а эта фальсификация оказалась раскрытой. За эту “рационализацию” он, естественно был освобожден от обязанностей секретаря.

В эту скучную процедуру некоторое оживление изредка вносил председательствующий. Помню, как на одном из пленумов в прениях выступал секретарь одного райкома. Он долго и довольно нудно говорил о количестве проведенных пленумов, заседаний бюро, подробно перечислял названия принятых постановлений и т.д. В общем ничего путного в его речи не было. Ивану Павловичу видимо надоело слушать, и он прервав его, говорит:

— Слушай, поищи-ка дальше по тексту абзац начинающийся со слов: “Вместе с тем...”

Не подозревающий подвоха секретарь начал судорожно перелистывать страницы, и наконец обнаружив их на последнем листе, прочитал: “Вместе с тем, наряду с достигнутыми успехами,

имеются определенные недостатки...” Правда, недостатков оказалось куда меньше, чем мнимых успехов.

Все это лишь частные эпизоды партийной жизни. В основном же те пленумы, повестки дня которых затрагивали коренные проблемы республики, будь то вопросы кадровой политики, идеологии или развития отраслей народного хозяйства проходили довольно активно. Выступали на них кураторы той или иной отрасли: если это идейно-воспитательная работа — докладчиком был секретарь обкома А.Ф. Сюткин, проблемы нефтяной, газовой промышленности и строительства обычно доставались мне, по лесной и угольной — А.А. Попову, сельского хозяйства — А.А. Меледину. А постановления подобных пленумов были более подробными и, я бы сказал, более существенными. Для подготовки этих пленумов заранее создавались комиссии из специалистов во главе с докладчиком, которые детально изучали состояние дел и вносили предложения, составлявшие своего рода основу проекта постановления.

В течение пяти лет работы в обкоме мне пришлось выступать с докладами трижды: дважды на пленумах и один раз на активе обкома. Первый доклад был посвящен развитию нефтяной и газовой промышленности, о нем я уже выше говорил. На собрании партийного актива, где я был докладчиком, были сформулированы задачи областной партийной организации по выполнению постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР “Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышении эффективности качества работы”. Доклад по существу стал повторением положений постановления ЦК и Совмина, поэтому и принятое решение носило чисто рекомендательный характер и серьезного влияния на ход событий не оказало.

Дальнейшее развитие экономики республики зависело от решения проблем капитального строительства, которых было достаточно много. Главное из них — это изъяны планирования, недостаток мощностей строительных организаций и несовершенство систем управления. Вот этот сложный клубок и было решено рассмотреть на пленуме обкома. Республика Коми в то время представляла собой огромную строительную площадку. На ее территории не было, пожалуй, ни одного уголка, где бы что-то не строилось. В Воркуте и Инте велась реконструкция угольных шахт, в Печоре сооружали мощную электростанцию, в Усинске осваивались новые нефтяные

месторождения, на Вуктыле шло обустройство газового комплекса, в Ухте создавалась современная база стройиндустрии, в Сыктывкаре расширялся лесопромышленный комплекс, в Жешарте и Микунь строились фанерный комбинат и завод древесностружечных и древесноволокнистых плит. В каждом городе, районном центре и населенном пункте возводились жилье и объекты социальной сферы. Высокими темпами строились объекты сельского хозяйства, автомобильные и железные дороги, аэродромы, нефте- и газопроводы, линии электропередач. Это был действительно строительный бум. И все равно казалось, что этого мало.

Пленум прошел довольно остро, поскольку затрагивал коренные интересы всех городов и районов. Несмотря на высокие темпы роста объемов строительства в республике долгое время не удавалось обеспечить выполнение качественных показателей — по производительности труда, нормативным срокам продолжительности, себестоимости. Многие строительные организации сдавали в эксплуатацию объекты с низким качеством работ. Причины этого — отсутствие четкой организации работ, слабость базы строительной индустрии, неувязки планирования. И, наконец, отсутствие в ряде городов и районов серьезной партийной работы по руководству этой отраслью. Таким образом, на пленуме речь шла о переходе строительства с количественных на качественные показатели. Мы прекрасно понимали, что за счет увеличения численности работающих крупные проблемы решить не удастся. Предложения об улучшении дел в этой отрасли вынесли на пленум практически все руководители строительных организаций и многие первые секретари горкомов и райкомов. Не буду утверждать, что пленум имел какое-то исключительное значение, но пользу, безусловно, принес.

3. Совет избранных

Текущие вопросы организационно-партийной, идеологической работы и руководства народным хозяйством обычно рассматривались на заседаниях бюро обкома. О его составе я говорил выше. Добавлю лишь, что основную “скрипку” в принятии решений играли секретари обкома, и в первую очередь, первый секре-

тарь. Заседания бюро обкома проходили ежемесячно, как правило, в конце месяца. На каждом из них рассматривалось до пяти крупных вопросов, не считая утверждения кадров и рассмотрения персональных дел. В 1976 году, к примеру, на бюро было рассмотрено 66 вопросов, причем большинство из них связаны с народным хозяйством. Происходило это не стихийно. В начале года на бюро утверждался план его работы, в котором намечались вопросы, подлежащие рассмотрению. Он становился как бы основой, так как в ходе выполнения он мог дополняться и изменяться в зависимости от складывающихся обстоятельств. Исходя из годового плана работы разрабатывались и утверждались поквартальные планы. Проекты постановлений на бюро обкома вносились отделами обкома, докладчиками выступали заведующие. Голосования в прямом смысле слова не было. Первый секретарь обкома, обычно спрашивал, есть ли замечания или возражения по обсуждаемому вопросу. А их почти никогда не было. Постановление, таким образом, считалось принятым. Возражения конкретных "виновников" присутствующих на заседании в расчет не принимались. Считалось, что их дело слушать и выполнять принятые постановления.

А решений таких принималось довольно много. И, как правило, в каждом из них предписывалось хозяйственным руководителям что он должен делать, когда и как. А поскольку каждый из них находился под контролем нескольких партийных органов (обком, райком, горком, не говоря уже о своей первичной парторганизации, которая тоже имела право контроля за хозяйственной деятельностью предприятия), то нетрудно себе представить как он был "обложен" со всех сторон соответствующими партийными решениями. И за выполнение каждого из них он нес персональную ответственность перед соответствующим органом. Учитывая, что принимавший это постановление за его результаты никакой ответственности (ни моральной, а тем более материальной) не нес, то все "шишки" за его срыв сыпались на хозяйственника. За свою практику я не помню ни одного хозяйственника, который не был бы "виновен" перед партийной организацией любого ранга за невыполнение постановления. И большинство из них постоянно были в числе наказанных. И я не помню ни одного случая, чтобы был наказан партийный работник, который готовил это решение. Тем более не было случая, чтобы в числе наказанных был партийный ру-

ководитель высокого ранга. Секрет здесь в том, что решение принимает коллегиальный орган, а подписывает первый секретарь. Не будешь же всех членов бюро горкома наказывать! Да и кто сам себя наказывает? Поэтому и виноват всегда хозяйственник. Тем более, что он назначается только с согласия партийного органа. А выпасть из “номенклатуры” для любого хозяйственника означает практически прекращение его дальнейшего роста по служебной лестнице.

Обсуждение проблем организационно-партийной и идеологической работы представляло собой отчеты секретарей горкомов или райкомов. Выше я уже упоминал об отчете на бюро обкома Ухтинского горкома. На этот раз я бы хотел рассказать как заслушивался отчет Печорского горкома, и вот почему. В адрес первого секретаря горкома Ю. Д. Шаталова было высказано довольно много замечаний. Основные из них сводились к тому, что аппарат горкома работает неэффективно, занимается мелочной опекой хозяйственных руководителей, что приводило к безответственности в выполнении партийных решений. На бюро горкома рассматривались мелкие, не принципиальные вопросы, в следствии чего упускалась перспектива. Но главное, на что было обращено внимание секретаря, это отсутствие необходимой слаженности в работе самих членов бюро горкома.

Мне довольно часто приходилось бывать в Печоре и беседовать с секретарями Шаталовым и Беликовым. Я действительно чувствовал несогласованность их действий. Печора была как бы перевалочным пунктом грузов в Усинск и другие северные населенные пункты. В городе строилась крупнейшая в республике Печорская ГРЭС. Обе задачи решались, мягко говоря, плохо. На железнодорожной станции скапливались сотни неразгруженных вагонов, что часто вынуждало закрывать станцию для их приема. Электростанция строилась медленно, планы постоянно срывались. И меня, как секретаря обкома, курирующего строительство, не могло не беспокоить подобное состояние дел. Ничего не оставалось, как посылать на подмогу в горком заведующих строительным и транспортным отделами обкома Л.Г. Подласова и В.И. Якименко, которые неделями “сидели” в городе и следили за ходом строительства ГРЭС и разгрузкой вагонов, поскольку горком и его секретари не смогли организовать дело. Проблемы перевозки грузов из Печоры в

Усинск оказались настолько серьезными, что я вынужден был специально летать в Печору для рассмотрения этой проблемы. Состояние на разгрузке вагонов оказалось катастрофическим. На железнодорожной станции и в речном порту скопилось почти семьсот вагонов, ежедневно же разгружалось не более 50. Печорский железнодорожный узел становился "гордиевым", который надо было срочно разрубить. Местные органы власти, в том числе и горком партии, в этой ситуации растерялись. Роль горкома, как координирующего органа на территории района оказалась низкой. В беседе с руководящими работниками выяснилось, что они довольно поверхностно вникают в проблемы, в работе самого аппарата много формализма, вместо конкретных действий горкомовцы увлеклись бесконечными совещаниями. Пришлось несколько дней подробнейшим образом разбираться с проблемами Печорского транспортного узла: вместе с Шаталовым и руководителями железной дороги, речного порта заехали за изучение характера грузов и адресов, куда они должны быть отправлены. Оказалось, что более 400 вагонов должно быть в речном порту перегружено на баржи для дальнейшей отправки на Вуктыл, в Усинск, Инту, Усть-Цильму, Нарьян-Мар и другие населенные пункты. В основном это были продукты питания и строительные материалы. С учетом срочности часть из них решено было переадресовать на другие железнодорожные станции. В целях же ускорения разгрузки вагонов было принято решение направить дополнительно рабочих из Ухты и Сыктывкара. Принятые меры позволили в какой-то степени стабилизировать обстановку, но сама проблема еще долго держала меня в предельном напряжении.

Подобные ситуации возникали не только в Печоре, но и других городах и районах, и работникам обкома приходилось довольно часто вмешиваться и искать пути решения. Нередко мы вынуждены были подменять местные органы, но иного выхода зачастую не было. Хотя такое вмешательство и было эпизодическим, оно преследовало воспитательные цели. Подобным способом мы пытались как то помочь руководителям городов и районов понять методы и способы решения возникающих у них проблем. Не обходилось, конечно, и без наказаний за явную бездеятельность или безответственность. За рукотворную неразбериху с отправкой грузов был, к примеру, наказан начальник Печорского

речного пароходства В.А. Макеев. Руководителям железной дороги также пришлось сделать серьезные винушения.

Приходилось решать и другие проблемы Печорского промышленного узла. Наряду с Усинском и Ухтой этот район стал также "горячей" точкой по строительству Печорской ГРЭС и железной дороги Сыня-Усинск. Не выдержав груза ответственности, управляющий трестом "Комизнергострой" Савелов, который занимался сооружением Печорской ГРЭС, подал заявление об отставке. Мы и раньше чувствовали, что он явно не справляется со своими обязанностями, и поправить положение дел вряд ли сможет. Пришлось дать согласие на его увольнение и искать нового управляющего. В разгар работ это всегда бывает нелегко и неизбежно ведет к временным потерям.

Однажды в ходе беседы со мной Шаталов пожаловался на то, что у него складываются ненормальные взаимоотношения с аппаратом горкома. Мне об этом было известно, и я знал, что на него ряд сотрудников готовит жалобу в обком партии. Я не стал подробнее выяснять, в чем дело, но, по его словам, заключалось оно в том, что он, Шаталов, слишком строго спрашивает с работников аппарата горкома. В принципе, конечно, в этом ничего недозволенного нет. Однако, немаловажен характер этого "спроса", в каком тоне идет разговор. Шаталова я знал многие годы. В Ухте он работал в горкоме партии вначале заведующим промышленно-транспортным отделом, а затем вторым секретарем горкома. Будучи в то время первым секретарем Ухтинского горкома, я не замечал в поведении Шаталова элементов грубости или необъективной оценки действий того или иного работника. Он всегда был выдержанным, спокойным и рассудительным руководителем и с моей стороны к нему по этому поводу не было никаких претензий. Конечно, любой работник, ставший первым лицом в городе или районе, может изменить свое поведение, обнажить скрытые черты своего характера. Да и ответственность, которая лежит на плечах первого руководителя, значительно выше, чем у кого бы то ни было. Такой груз тоже может спровоцировать на необдуманно резкий разнос своих подчиненных. Что могло быть в этом конкретном случае причиной его конфликта с аппаратом, судить мне было тогда сложно. Поэтому посоветовал ему спокойно взвесить все нюансы своих взаимоотношений с работниками и постараться действовать, не поддаваясь

эмоциям и руководствуясь здравым смыслом. На своем опыте я знал, что излишняя требовательность к подчиненным зачастую приводит к обратным результатам. К каждому работнику должен быть найден свой, особый подход с учетом его характера и возможностей. Не знаю, подействовал ли наш разговор на его дальнейшую работу, но эта проблема снова не возникала. Скажу больше: переходя из обкома на работу в Госплан СССР, я предложил И.П. Морозову кандидатуру Шаталова на пост секретаря обкома вместо меня.

Серьезной проблемой, которую так и не удавалось решить в республике до конца, было капитальное строительство. Постоянно срывались сроки ввода объектов в эксплуатацию, оставалось низким качество строительства, многие объекты строились долго, росло число незавершенных. Было решено заслушать по этой проблеме руководство Ухтинского горкома. Этот город был одним из наиболее сложных по сосредоточению большого количества строительных организаций и предприятий строительных материалов, строительной индустрии республиканского значения. Докладывал первый секретарь горкома Ю.Л. Жестарев. После моего отъезда из Ухты прошло немногим более года, и за это время не произошло заметных сдвигов в сторону улучшения дел в этой отрасли. Члены бюро и лично я отметили ослабление руководства горкома строительной отраслью. Сам я тоже чувствовал некоторую долю ответственности за состояние дел. Пришлось самому после бюро больше уделять внимания Ухте и чаще бывать там.

Основной строительной организацией в Ухте был «Главкомгазнефтьстрой», который и портил всю картину. Он практически ни разу не справлялся с планами — ни по вводу объектов, ни по освоению средств. Причин тому было немало. Это и отсутствие постоянных квалифицированных кадров, и недостаток мощностей стройиндустрии, и несовершенство структуры управления и многое, многое другое. Все эти проблемы были обсуждены с министром строительства предприятий нефтяной и газовой промышленности Б.Е. Щербиной. Он видел основную причину неудач в несовершенстве структуры, и в частности, многозвенности, которую надо сокращать. В принципе мы эту идею поддерживали, но считали, что спешить с этим не следует. Договорились, что вначале рассмотрим предложения главка в обкоме, а затем представим их в

Министерство. По опыту других строительных организаций мы знали, что поспешная, непродуманная реорганизация может привести к еще большей неуправляемости. К тому же нас беспокоил вопрос о руководителе главка. Начальником главка вопреки нашему мнению министерство назначило В.М. Васильева. Внешне он действительно производил впечатление делового работника, но его организаторские способности далеко не соответствовали его положению. Об этом было прямо сказано министру, но настаивать на его освобождении мы не стали, считая, что у нас есть время лучше приглядеться и оказать, если понадобится, главку и его начальнику помощь.

Известное сомнение в способностях нового руководителя главка было одной из причин, требовавшей от нас постоянного контроля за ходом дел на важнейших стройках, предусмотренных решениями партийных органов. В первую очередь это касалось объектов социального и культурно-бытового назначения, новостроек Усинска, сооружения компрессорных станций на газопроводе Тюмень-центр. Надо было следить и за выполнением планов освоения средств, поскольку отставание в выполнении строительно-монтажных работ грозило срывом ввода объектов в эксплуатацию.

В моем дневнике только за один 1976 год зафиксировано десятки телефонных разговоров с начальником главка В.М. Васильевым, главным инженером А.Я. Ваниным, заместителями В.И. Мирошниченко, И.Д. Луховицким, Л.А. Щукиным, управляющими трестами по самым различным проблемам работы главка. Были и советы и предупреждения и необходимая помощь. Но дела в лучшую сторону никак не продвигались. План первого полугодия вновь был провален по всем статьям. Не было у меня никакой уверенности, что он будет выполнен и в последующем, поскольку надо нарастить объемы почти на 25 процентов и сдать десятки промышленных и социальных объектов. После очередного совещания в моем дневнике осталась запись: "Поручено т. Подласову разобраться с причинами нового провала и внести предложения, что будем делать дальше. Ума не приложу, что еще надо. Видимо, сильно расшатана дисциплина в трестах, нет ни с кого спроса, естественно, нет и порядка. Надо решить, что делать." Через три месяца новая запись: "Дела в главке не улучшаются. Одна из причин по нашему мнению состоит в том, что Васильев несколько устал и растерялся. Рекомен-

довано ему поехать в отпуск. За это время мы поработаем с его замами и посмотрим, кто чего стоит. Обязанности начальника главка надо возложить на т. Мирошниченко.” Должен отметить, что мы не ошиблись в выборе. Мирошниченко с присущей ему настойчивостью взялся за наведение порядка. К концу года дела пошли значительно лучше. Васильева же пришлось освободить от обязанностей. Министр Щербина не оставил без внимания своего выдвиженца и подобрал ему работу в аппарате министерства.

На бюро обкома хотя и редко все же заслушивались отчеты о работе не только горкомов и райкомов, но и первичных партийных организаций. Примерами могут служить отчеты парткома Сыктывкарского лесопромышленного комплекса о повышении эффективности производства и парткома совхоза “Койгородский” — о ходе выполнения постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР по развитию Нечерноземной зоны в РСФСР. В практике обкома были отчеты и руководителей министерств, ведомств, а также общественных организаций. Министерство просвещения Коми АССР, к примеру, отчитывалось о состоянии учебно-воспитательной работы в школах-интернатах и детских домах республики, комбинат “Печоршахтострой” — о работе с кадрами. Рассмотрение подобных вопросов считалось в обкоме явлением положительным. Но основная масса вопросов все же касалась хозяйственных проблем. Они, как правило, были связаны с выполнением планов, совершенствованием структуры управления, повышением эффективности работы. Среди них можно назвать такие проблемы, как совершенствование структуры управления в лесной промышленности, распространение передового опыта проходческих бригад в Печорском угольном бассейне, повышение эффективности эксплуатационного бурения в объединении “Коминнефть”. Занимались мы даже подготовкой кадров механизаторов для водохозяйственных организаций республики.

Эти вопросы действительно требовали внимания, но не партийных, а скорее всего хозяйственных организаций. Однако отраслевые отделы обкома, которых с каждым годом становилось все больше, втягивали бюро обкома в хозяйственные проблемы, имеющие не только республиканское, но зачастую и отраслевое значение. И уже совсем не понятно, почему бюро обкома вмешивалось в деятельность своей республиканской исполнительной власти — Совета

Министров республики. Разве он не мог без помощи обкома решить, например, проблемы заготовки и закупки картофеля, обеспечения уборки урожая и заготовки кормов, работы студенческих отрядов, проведения весенних полевых работ? Конечно мог. Попадали такие вопросы в повестку дня, как правило, без согласования с членами бюро обкома, по воле первого секретаря. Вносил их и Совет Министров республики, обосновывая это тем, что постановления партийных органов выполняются значительно лучше, чем самого Совета Министров. Решения по многим из этих вопросов принимались чаще всего без обсуждения, а иногда и методом опроса.

Анализируя перечень рассмотренных на бюро проблем, я часто задумывался о том, надо ли было чисто хозяйственные вопросы выносить на рассмотрение партийного органа? Ведь большинство членов бюро обкома не являлись специалистами в технологии производства той или иной отрасли и не могли квалифицированно оценивать состояние дел. Как правило, тон на заседаниях бюро задавали заведующий отраслевым отделом и секретарь обкома, курирующий эту же отрасль. Их выступления обычно не выходили за рамки проекта постановления, который был внесен на рассмотрение бюро. И пришел к выводу, что обком не мог совсем устраняться от рассмотрения хозяйственных вопросов. И вот почему. Действующий в это время в стране отраслевой принцип управления не способствовал решению территориальных проблем. Основными задачами отраслевой структуры было, как известно, удовлетворение потребностей страны в определенных видах продукции и проведение единой технической политики. Задачи же территориальных органов были несколько иными. Они пеклись о развитии производственной и социальной инфраструктуры и комплексном освоении природных ресурсов на своей территории. При этом роль местных органов управления по сравнению с отраслевыми была резко снижена. Совет Министров республики, являющийся главным представителем территории, ни в коей мере по своим правам и возможностям не мог сравниться с отраслевым министерством. Понятно, что его решения не имели ни юридической, ни моральной силы для промышленных предприятий союзного подчинения, находящихся в республике. Так что другой реальной силы для защиты интересов территории, кроме обкома партии, в республике не было. Все это и вынуждало нас вмешиваться в работу промышленных предприятий,

независимо от их ведомственной принадлежности. Понятно, что обком партии не устанавливал каждому из них план производства продукции. Этот вопрос решался в соответствующем министерстве. Но мы не могли проходить мимо тех случаев, когда эти планы не увязывались с интересами территории, когда не решались проблемы, связанные с созданием необходимых жилищно-бытовых условий трудящимся, когда игнорировались и другие территориальные проблемы.

В практику работы обкома вошло принятие совместных постановлений с Советом Министров республики. Это было своего рода подражание центральным органам власти. В те годы такие постановления вошли в практику ЦК КПСС и Совета Министров СССР. И в республике совместных постановлений было довольно много. Большинство из них были связаны с развитием подведомственных территориальным органам управления отраслей. В них, как правило, речь шла о средствах связи, товарах народного потребления, работе детских дошкольных учреждений, торговли, лечебных учреждений, общеобразовательных школ, профтехучилищ. Задания, устанавливаемые в этих постановлениях, служили как бы вехами, на которые необходимо было ориентироваться при разработке годовых планов.

Наряду с бюро обкома существовал еще и секретариат, в который входили только секретари обкома. По идее, секретариат был призван рассматривать вопросы, связанные с контролем за выполнением партийных решений. Однако на практике иногда этот орган рассматривал и постановочные вопросы. Ежегодно проводилось до 10 заседаний, на каждом из которых рассматривалось по 2-3 вопроса. В отличие от секретариата ЦК КПСС, на котором председательствовал второй секретарь, в обкоме заседание секретариата проводил, как правило, первый. И только в его отсутствие это делал второй секретарь. Перечень вопросов, рассматриваемых на секретариате, также был довольно разнообразен. Половина из них касалась контроля за ходом выполнения ранее принятых решений, другая — текущих проблем, таких как: улучшение геологоразведочных работ, строительство автомобильных дорог, заводов стройиндустрии, объектов социальной инфраструктуры и т.п. Рассматривались на секретариате, хотя и редко, некоторые крупные хозяйственные проблемы, связанные с капитальным строительством. О ходе выполнения каж-

дого постановления докладывал заведующий отделом. После обсуждения принималось решение либо снять с контроля, либо продлить срок его действия. При продлении срока от отдела требовалось пояснительная записка с указанием причин срыва и мер по его безусловному выполнению постановления. Следует отметить, что процедура снятия с контроля для многих отделов была не из приятных. Иногда заведующие отделами подвергались на заседаниях секретариата серьезной критике. Хотя дело до наказаний не доходило, это способствовало значительному усилению внимания отделов по контролю за решениями. Больше всех доставалось отделам строительства, нефтяной и газовой промышленности, поскольку на них взваливался основной объем работы.

4. Партаппарат

Что он из себя представлял, какие обязанности на него возлагались и чем он должен был заниматься? Эти “секреты” в открытой печати подробно никогда не обсуждались. Зачастую аппарат ассоциировался с понятием обком или горком. Никто не говорил: иду в аппарат обкома, а просто — иду в обком. Между тем эти понятия не идентичны. Обком, о котором я выше говорил, — это выборный орган. А аппарат обкома призван обслуживать работников выборного органа. Как, к примеру, в настоящее время это осуществляется в органах законодательной власти России — в Государственной думе и Совете Федерации Российской Федерации. На аппараты этих организаций действительно возложены функции по обслуживанию депутатов. Здесь имеются и руководители аппаратов.

Партийный аппарат в этом смысле принципиально отличается от указанных выше структур. В партийном органе не было руководителя аппарата, им являлся первый секретарь, которому были подчинены все отделы. Практически все заведующие отделами являлись членами обкома. Их заместители и инструктора хотя и утверждались на бюро обкома, но все они считались, образно говоря, работниками наемными. Если заведующие отделами могли еще как-то представлять обком, то их подчиненные не имели права этого делать. Однако, эти функции зачастую перемешивались. Работ-

ники аппарата обкома, представляясь сотрудниками партийного органа, подменяли членов выборного органа и нередко решали за них принципиальные вопросы партийной жизни.

На момент моего прихода в обком партийный аппарат представлял собой довольно внушительную силу. На каждого члена обкома приходилось почти столько же работников аппарата. За последние годы он резко возрос за счет создания новых отраслевых отделов — нефтяной и газовой промышленности, угольного, транспорта и связи. Более половины из них являлись отраслевыми. Все это превращало партийный аппарат в своеобразную отраслевую структуру. В результате аппарат занимал довольно странную позицию. Вместо того, чтобы отстаивать интересы территории, каждый отдел в силу своей отраслевой окраски норовил в первую очередь решать именно проблемы отрасли. Сами того не предполагая, мы создали у себя в своих стенах своеобразную оппозицию. Напрямую она, конечно, не вступала в конфронтацию с руководством, но внося в повестки дня заседаний пленумов и бюро обкома отраслевые проблемы, втягивала его все глубже и глубже в хозяйственные дела. Я проанализировал все повестки дня бюро обкома за пять лет (с 1976 по 1980 годы) и пришел к неожиданному для себя выводу. Число рассматриваемых хозяйственных вопросов ежегодно росло пропорционально сокращению организационно-партийной и идеологической проблематики. В 1976 году они составляли 35 процентов от общего числа рассмотренных на бюро вопросов, в 1977 году этот процент возрос до 51, а в 1978 году составил уже около 60 процентов. Робкие попытки гуманитарных отделов противостоять мощным отраслевым, как правило, успеха не имели. Отделы науки и учебных заведений и культуры наряду с идеологической тематикой вносили на рассмотрение бюро проблемы создания материальной базы школ, детских дошкольных учреждений, лечебных заведений и т.п. Однако, рассматривались эти предложения всего лишь один раз в начале очередной пятилетки. Причем работники аппарата обкома сами их не разрабатывали. Эта работа поручалась Совету Министров республики, который вначале должен принять решение по определенной проблеме на своем заседании и только после этого принятое Совмином постановление утверждалось на бюро обкома. Подобная практика называлась принятием совместных постановлений. Естественно, что и контроль за такими поста-

новлениями поручался Совету Министров. Не случайно поэтому многие из этих постановлений оказывались невыполненными, хотя в порядке контроля они на заседаниях секретариата все же рассматривались.

По распределению обязанностей между секретарями обкома мне досталось курировать три отдела — строительства, нефтяной и газовой промышленности и промышленно-транспортный. Основными задачами этих подразделений была подготовка материалов для рассмотрения на пленумах, бюро и секретариате обкома, различных совещаниях у секретарей обкома и контроль за их исполнением. В их обязанность входила также подготовка справочного материала для докладов и выступлений секретарей обкома. Отделы обязаны были следить за движением кадров, входящих в номенклатуру обкома, готовить предложения о назначении работников на ту или иную должность. Главным критерием оценки их работы служили не только подготовка документов, но и успехи тех отраслей, которые они курировали. Численность отделов составляла, как правило, 5-6 человек. Распределение обязанностей в отделах производилось по отраслевому принципу — каждый работник курировал определенный участок. В отделе строительства, например, заместитель заведующего занимался развитием базы стройиндустрии, инструктора следили за работой отдельных строительных организаций. В отделе нефтяной и газовой промышленности инструктора были закреплены за соответствующими предприятиями этих отраслей, а также за предприятиями геологоразведки. Точно также обстояло дело и в промышленно-транспортном.

Самый крупный из подведомственных мне отделов был отдел строительства. В нем работало 6 человек: заведующий, заместитель и четыре инструктора. Заведующим отделом был Л.Г. Подласов, его заместителем А.Ю. Острогруд, которого впоследствии сменил В.И. Худяев. Леонида Григорьевича Подласова я знал давно, еще со времен, когда сам был заведующим этого отдела, а он моим заместителем. Мы часто с ним встречались в Ухте, где я, будучи первым секретарем, довольно много времени уделял проблемам капитального строительства. В аппарате обкома Подласов — человек не новый, он проработал к тому времени здесь более 10 лет. За это время достаточно хорошо изучил аппаратную работу, кадры строи-

телей, научился всем формальностям подготовки документов для рассмотрения у руководства обкома.

Заместитель Подласова Остроград в обкоме проработал не долго. По инициативе первого секретаря Сыктывкарского горкома А.В. Непейна он был утвержден заведующим отделом строительства горкома. Подыскать на его место замену, найти способного и грамотного работника оказалось делом довольно сложным. Перебрав немало имен секретарей горкомов и райкомов партии, мы не нашли там ни одного работника, которого можно было бы рекомендовать на этот пост. Оставалось делать ставку на хозяйственника, мало знакомого с методами партийной работы. Среди кандидатов на этот пост были начальники комбинатов стройиндустрии из Воркуты и Ухты — Твердоступов и Глинкин. Оба неплохие специалисты и успешно руководили предприятиями. И тут всплывает еще одна кандидатура — начальник Ухтинского завода железобетонных изделий В.И. Худяев. Сейчас и не вспомнить, кто предложил эту кандидатуру, но она оказалась наиболее подходящей: инженер-строитель, молодой, имеет опыт хозяйственной деятельности, вдобавок родился в республике и по национальности коми. Один недостаток, как и у других претендентов, — незнание партийной работы. Но мы считали, что дело это поправимое — научится. После беседы у меня, а затем у И.П. Морозова было принято решение утвердить Худяева в должности заместителя заведующего отделом строительства обкома.

В дальнейшем, при более близком знакомстве и проверке делом, в моем дневнике появилась запись: “Товарищ оставляет хорошее впечатление”. Работая несколько лет в этой должности, он много и плодотворно занимался тем, что лучше всего знал — проблемами развития базы стройиндустрии в республике. Особенно много приложил усилий для создания строительной базы в Ухте, Сыктывкаре и Усинске. Ему же я поручил контролировать ход строительства автомобильных дорог в республике. Должен сказать, что с этими поручениями он справлялся довольно успешно. Работая в обкоме, он постоянно находился в городах и районах в командировках, под его контролем шло строительство Усинского, Сыктывкарского и Воркутинского домостроительных комбинатов, заводов керамзитового гравия, Сыктывкарского завода стеновых материалов, строительной базы в Княжпогостском районе, да и многих дру-

гих объектов. Проблем здесь хватало. Часто я приглашал его с собой в командировку. В основном это были Ухта и Усинск, где требовался постоянный контроль за ходом дел.

Однако отсутствие опыта партийной работы было помехой его продвижения вверх по иерархической лестнице. И, как это часто бывало в обкоме, для ликвидации этого пробела было принято решение направить его на учебу в Высшую партийную школу при ЦК КПСС. В дальнейшем Вячеслав Иванович работал первым секретарем Сыктывкарского горкома партии, а затем Председателем Совета Министров республики.

Отдел строительства был основным среди отраслевых отделов не только по численности аппарата, но и по сложности работы. На нем сходились и были сконцентрированы основные проблемы развития практически всех отраслей народного хозяйства, особенно бурно растущей нефтяной и газовой промышленности. Поэтому ему оказывалось повышенное внимание не только с моей стороны, но и со стороны всех секретарей и членов бюро обкома. Не случайно в то время ходила поговорка, что в строительстве и сельском хозяйстве разбираются все. И многие руководящие работники, в том числе и партийные, не зная принципов строительного производства, пытались в это вмешиваться, и, как правило, не без ущерба для дела. Примеры были на каждом шагу. В то время мне, как секретарю обкома, курирующему эту отрасль и инженеру-строителю по специальности, приходилось прикладывать огромные усилия, чтобы реально влиять на решение многих проблем капитального строительства. Контакты с работниками этого отдела происходили практически ежедневно в самых различных ситуациях — на заседаниях, совещаниях, разговорах в кабинете и по телефону, когда был далеко.

Первый и главный вопрос, который постоянно стоял на повестке дня — как выполнить задание обкома по строительству и вводу в эксплуатацию жилья и строек культурно-бытового назначения. Эти проблемы рассматривались десятки раз с самых различных позиций и уровней. Главным показателем капитального строительства, как известно, был ввод в эксплуатацию объектов, а он постоянно срывался. А это означало, что сотни и тысячи трудящихся не получали жилья, малыши не могли посещать детские садики, учеба в школах проходила в две смены и т.п. Что делать в та-

кой ситуации? Надо найти причины. А они на поверхности — это не согласованность действий заказчиков и подрядчиков. Первые несвоевременно выдают документацию, задерживают финансирование, плохо поставляют оборудование. Вторые медленно ведут подготовку строительных площадок, распыляют материальные и трудовые ресурсы по многим стройкам. Следствием несогласованности стало нарушение ритмичности ввода объектов, и большинство их приходилось сдавать в эксплуатацию в конце года. Стало правилом, когда строители вводят в декабре более половины жилых домов и многие социальные объекты. Итог штурмовщины — недоделки и низкое качество. Причина и следствие, таким образом, установлены. Нужны меры воздействия. И со стороны обкома они принимались.

Пожалуй, не было ни одного заседания бюро или секретариата обкома, на котором не рассматривались бы с различных позиций строительные вопросы. Большинство работников отраслевых отделов, да и некоторые члены бюро обкома недостатки в работе тех или иных отраслей видели в отставании ввода в эксплуатацию новых мощностей. И крайними, как правило, оказывались строители. Повестки дня многих заседаний бюро начинались со слов “о неудовлетворительном”, “о плохом строительстве”, “о срыве”, “об ускорении...” и т.п. Вот некоторые из них: “О неудовлетворительном строительстве жилья”, “О плохом строительстве пионерлагерей”, “О срыве ввода в эксплуатацию пусковых объектов”. Перечень этот можно продолжать и дальше. Понятно, что на заседаниях бюро не только давали рекомендациями по улучшению работы. Как правило, кто-то из руководителей был наказан за невыполнение партийного решения, кто-то предупрежден. Были случаи и освобождения от занимаемой должности. За неудовлетворительное выполнение планов по строительству детских дошкольных учреждений наказаны начальник комбината “Печоршахтострой” Андриюшечкин и начальник отделения дороги Мостович. За срыв ввода жилья и объектов культурно-бытового назначения управляющему трестом “Промстрой” из Ухты Анисимову объявлено партийное взыскание и он был освобожден от работы. И это были не единичные случаи, а своего рода система. В республике было трудно найти руководителя строительной организации, который не был бы наказан по партий-

ной линии за невыполнение того или иного решения и не по одному разу.

Инициатива наказания хозяйственного работника исходила обычно от первого секретаря обкома Морозова. Он считал этот метод наиболее действенным, в связи с чем у меня не раз были с ним разногласия. Я считал, что в невыполнении партийных решений повинны не только строители, но и работники обкома, готовившие постановления. Зачастую некоторые наши решения оказывались заведомо нереальными, сроки ввода устанавливались без учета утвержденных норм продолжительности строительства и реальных возможностей строительных организаций. Ответ на это у Морозова был, как правило, один: лучше записать нереальные объемы и стремиться их выполнять, чем устанавливать реальные сроки и объемы, которые строители могут выполнить и без понуканий со стороны обкома. В практике подготовки постановлений объемы и сроки ввода тех или иных объектов с исполнителями обычно не согласовывались. Эта работа была полностью отдана на откуп отделам обкома, которые и записывали в постановления явно нереальные задания. И я не помню случая, чтоб за подобные “художества” кто-либо из аппаратных работников был наказан. Виновными в любом случае оказывались исполнители.

А приводило это к тому, что строители и заказчики должны были вести как бы “двойную” бухгалтерию. С одной стороны, у каждого предприятия существовал государственный план по ряду показателей: вводу объектов, освоению средств, производительности труда и т.д. Под эти показатели министерства выделяли предприятиям соответствующие ресурсы. Это так сказать официальная часть отраслевого плана. С другой стороны, существовало так называемое задание обкома по дополнительному вводу объектов территориального назначения. Естественно, что под их строительство никаких ресурсов не выделялось. Подразумевалось, что искать средства должны исполнители. Подобное “двойное” планирование толкало руководителей строительных и промышленных предприятий отвлекать материальные и людские ресурсы с объектов, включенных в государственный план.

Задание обкома по увеличению объемов жилищного и культурно-бытового строительства сверх государственного плана еще как-то можно объяснить их нехваткой. Но были и труднообъясни-

мые случаи, когда строительным организациям поручалось выполнять работы на неплановых объектах, не имеющих какого-то важного значения, но являющихся престижными для руководителей республики. Показательным в этом отношении была реконструкция стадиона в г. Сыктывкаре. Возвратившись из Москвы, а было это в начале 1979 года, Морозов собрал совещание, на котором сообщил, что он встречался с руководителем спортивной организации страны и договорился с ним о проведении в Сыктывкаре международных соревнований по хоккею с мячом. Поначалу этому факту не придали особого значения, посчитав, что особой сложности в их проведении не будет. Однако, когда специалисты подготовили и представили в обком предложения, оказалось, что за короткий срок необходимо выполнить огромный объем строительно-монтажных работ. Нужно было полностью реконструировать, а точнее построить новый стадион, возвести множество вспомогательных помещений, гостиницу и ряд других объектов. И все это должно быть сделано на уровне мировых стандартов. Понятно, что в плане подрядных организаций этих объектов не было. Не было и ясности кто будет выступать заказчиком. Не существовало ни проекта на строительство целого комплекса спортивных сооружений, ни средств на это. Но Морозов не был бы Морозовым, если бы отказался от этой затеи. На совещании, которое он провел, было решено реконструкцию все-таки проводить. Заказчиком был определен облсовпроф, подрядчиками — трест “Сыктывкарстрой”, “Комизэнерго” и управление связи. Проектирование поручили институту “Комигражданпроект”.

Прошло более трех месяцев после первого памятного совещания, но дело дальше разговоров пока не сдвинулось. Чувствуя, что все идет к провалу его идеи, Морозов собирает новое совещание. Все докладчики в один голос заявили, что не решены вопросы финансирования, нет документации, отсутствует оборудование и другие материалы. Нужно было срочно найти 76 тонн специального металла для осветительных мачт, около 50 километров дефицитнейшего кабеля, 7 километров медного провода и многое другое. Морозов дает указание взять эти материалы с любых объектов и направить на реконструкцию стадиона. В орбиту беззакония втягиваются новые участники: нефтяники, газовики, угольщики и другие “богатые” заказчики, у которых есть указанные выше материалы. Под страхом наказания руководители этих предприятий вынужде-

ны взять дефицитные материалы с пусковых объектов и отдать на реконструкцию стадиона. В конечном итоге стадион был кое-как реконструирован и на нем были проведены соревнования. До мирового уровня, конечно, было далеко. К слову сказать, этот вид спорта завоевал симпатии сыктывкарцев, но хоккейная команда республики “Строитель”, к огорчению болельщиков, за все годы существования так ни разу и не завоевала первых мест, не только в мировом, но и российском чемпионатах.

Было бы совершенно неправильным сводить роль аппарата обкома и секретарей только к нарушению плановой дисциплины, а бюро обкома — к раздаче наказаний. Делать это вынуждали обстоятельства. В целом же аппарат обкома старался оказывать помощь строительным организациям по различным направлениям и, в первую очередь, внедрять все новое, передовое, что способствовало бы повышению эффективности строительного производства. Для этого активно использовались и разработки местных ученых, связанные с новой техникой и технологией. Речь шла об изготовлении керамзитовых блоков вместо традиционного кирпича, о диспетчеризации строительного производства, об изготовлении легкого утеплителя, щитового паркета, о безканальной прокладке трубопроводов и т.п. С помощью обкома многие из этих новшеств нашли применение в ряде строительных организаций городов и районов республики. В управлении “Печорстрой” была внедрена служба диспетчеризации, при Ухтинском горисполкоме создан единый заказчик по строительству жилья, в “Комитяжстрое” было начато изготовление легкого заполнителя и т.д. Однако, эпизодическое внедрение того или иного новшества не могло кардинально улучшить весь процесс в целом. Уже тогда мы приходили к мысли, что нужен какой-то другой подход к стимулированию внедрения передовых методов. При существовавшей системе оплаты труда работников и жесткой плановой дисциплине, строители не были заинтересованы во внедрении нового. Ведь в этом случае сокращались и материальные затраты, а их выделяли из расчета на один миллион рублей строительно-монтажных работ. И чем больше было этих миллионов, тем больше строители получали ресурсов. Каждому думающему человеку ясно, что в таких условиях новое, передовое в строительстве внедрялось медленно и зияло в основном на энтузи-

азме работников, а также на нажиме со стороны партийных органов.

А теперь расскажу еще об одном отделе — нефтяной и газовой промышленности. Создан он был в обкоме для решения проблем быстро развивающихся нефтяной и газовой промышленности в республике. Первым заведующим отделом был утвержден Г.А. Микишев, работавший до этого директором Ухтинского горно-нефтяного техникума. Здесь сформировался и склад его характера. Он мог долго теоретизировать по любому вопросу технологии разведки и эксплуатации нефтяных и газовых месторождений. Однако не имея практического опыта работы на предприятиях этих отраслей, не мог решить многих вопросов, которые ставила жизнь, поэтому не нашел общего языка с многими руководителями. Попросту говоря, его советы они всерьез не воспринимали. Но для партийного работника важно еще и уметь находить себя в своеобразном обкомовском коллективе, а также уметь анализировать и готовить материалы на заседания бюро, секретариата и для руководства. Оказалось, что этим Микишев тоже не владеет. Рекомендовал его на должность заведующего отделом В.Я. Соколов, будучи секретарем обкома. Перед отъездом в Москву он мне сказал, что ошибся в этом выборе и советовал найти нового работника. Об этом же мне сказал и И.П. Морозов. Было решено утвердить в должности заведующего отделом нефтяной и газовой промышленности В.П. Ивахненко. Он прошел определенную хозяйственную и партийную школу: был заведующим отделом Ухтинского горкома, секретарем Вуктыльского райкома, заведовал газовым промыслом. В отделе числилось пять работников: заместитель заведующего А.В. Батманов и три инструктора. Батманов был из коренных северян, впоследствии возглавлял Сосногорский райком партии. На закате КПСС недолгое время был первым секретарем Коми республиканского комитета компартии РСФСР. На его долю выпало быть последним руководителем областной партийной организации. Из инструкторов отдела наиболее энергичным оказался С.Д. Букреев, который в конце 70 годов был направлен директором Ухтинского газоперерабатывающего завода, где и работает по сей день.

По инициативе отдела на бюро обкома рассматривались принципиальные вопросы, связанные с проблемами топливно-энергетического комплекса: об эффективности эксплуатационного

бурения, о повышении надежности работы нефте- и газопроводов, об ускорении разведки новых нефтяных и газовых месторождений в Тимано-Печорской провинции, о совершенствовании структуры управления в нефтяной промышленности республики, о досрочном освоении Усинского и Возейского нефтяных месторождений и ряд других. Каждое из принятых постановлений, безусловно, сыграло определенную роль в дальнейшем развитии этих отраслей. Но одно постановление бюро обкома я бы выделил особо. Оно касалось строительства теплиц на компрессорных станциях по перекачке газа. Вроде бы рядовой вопрос. Однако, сама по себе проблема имела огромное значение для республики. А суть в том, что при работе газовых турбин на компрессорных станциях выделяется огромное количество тепла, которое никак не использовалось. Специалисты разработали методы его утилизации. В результате тепло перестало обогрывать небо и было направлено в теплицы. Это позволило выращивать для северян дешевые овощи, поскольку себестоимость получаемой продукции была в несколько раз ниже по сравнению с теми, что обогревались теплом от котельных. Подобные теплицы предусматривалось построить на всех компрессорных станциях, находящихся на территории республики. Тепличный комбинат, построенный на компрессорной станции № 10 в Ухте работает до сих пор и является одним из наиболее экономичных в республике.

Помимо названных в обкоме был промышленно-транспортный отдел. Возглавлял его Н.П. Тимофеев, прошедший хорошую жизненную школу на шахтах Воркуты. Работать с Николаем Петровичем мне пришлось менее двух лет. В августе 1977 года он неожиданно скончался от инфаркта. Но за это короткое время он "вписался" в совершенно новый для себя партийный коллектив. Также, как и я в свое время, он пришел в обком непосредственно с производства. Естественно, что опыта партийной работы у него не было. И на первых порах приходилось помогать ему в постижении азов партийной демократии. Трудности промышленно-транспортного отдела состояли в том, что он курировал самые разнообразные отрасли народного хозяйства — угольную промышленность, транспорт, связь, энергетику, снабжение, геологию, связанную с поиском твердых полезных ископаемых. Не случайно, позднее его разделили на три отдела — промышленный, транспортный и угольный. Другой сложностью была и чисто организационная

особенность: отдел подчинялся двум секретарям обкома — по угляю второму секретарю обкома А.А. Попову, а по всем остальным вопросам — мне, а это создавало некоторые трудности в текущей работе. Тем не менее должен отметить, что Тимофеев умел находить общий язык и с Поповым, и со мной. Это был достаточно эрудированный, грамотный, вдумчивый и, что особенно важно, трудолюбивый и исполнительный работник. В его характере была одна черта, которая, быть может, и привела к такому печальному исходу: он слишком близко к сердцу принимал неудачи и промахи в работе руководителей курируемых им отраслей и, особенно, угольной. Ведь не секрет, что на угольных шахтах нередки аварии, в которых гибнут люди. Конечно, это не могло не волновать и заведомо. Но мне казалось, что Николай Петрович переживал больше всех, как будто сам был виновен в этих авариях. Но не смотря на короткий срок работы в аппарате обкома, Тимофееву удалось поставить и решить немало проблем, связанных с развитием курируемых им отраслей. Это распространение передового опыта работы проходческих бригад в Печорском угольном бассейне, улучшение работы железнодорожного транспорта, развитие средств связи и энергетики, безопасность работы на авиатранспорте и ряд других.

Его отдел занимался не только текущими, но и многими перспективными для республики проблемами. Среди них я бы выделил проблему освоения бокситов. Встала она после того, как Ухтинская геологоразведочная экспедиция, которую возглавлял В.П. Абрамов, представила в обком и министерство геологии материалы об открытии уникальных бокситов на Тимане. Еще в 1973 году, будучи секретарем Ухтинского горкома, я участвовал в совещании, которое проводил А.А. Попов в Ухте по вопросу запасов этого сырья. Докладывал Абрамов. На начало 1973 года на среднем Тимане было открыто Вежаю-Ворыквинское месторождение с запасами в 73 миллиона тонн высококачественных бокситов. Причем залегают они на небольшой глубине, что позволяет организовать добычу открытым способом. Имелась и перспектива открыть здесь новые месторождения бокситов как на севере, так и на востоке Тимана. В январе 1974 года было организовано совещание у заместителя Председателя Совета Министров СССР Н.А. Тихонова, который приехал в Сыктывкар для вручения республике ордена Дружбы народов. Тот же самый Абрамов докладывал там о состоянии развед-

ки бокситов Тимана. К тому времени стало ясно, что здесь имеется несколько крупных бокситовых залежей с запасами в несколько сотен миллионов тонн. Был подготовлен предварительный технико-экономический доклад и определены затраты, необходимые на освоение месторождений. Они составляли в тех ценах 600 миллионов рублей, в том числе на сам рудник требовалось 70 миллионов, на железную дорогу — 100 миллионов, глиноземный завод в Ухте — 300 и еще на ТЭЦ — 70 и 60 миллионов рублей на строительство объектов жилья и социальной сферы. Всего на эксплуатации должно было работать 5500 человек, из них непосредственно на руднике — 1050 человек. В последующем мне неоднократно приходилось летать на Тиман, бывал там и Н.П. Тимофеев. Работа по бокситам находилась постоянно под контролем обкома, но серьезно говорить о начале освоения не приходилось, поскольку их запасы не были утверждены в Государственном комитете по запасам при Совете Министров СССР (ГКЗ). После обсуждения на бюро обкома в январе 1977 года вопроса об ускорении защиты запасов бокситов в ГКЗ, дело пошло быстрее. В этом же году такие запасы были утверждены. Они оказались настолько крупными, что за открытие бокситов ряду геологов, в том числе и В.П. Абрамову была присуждена Государственная премия.

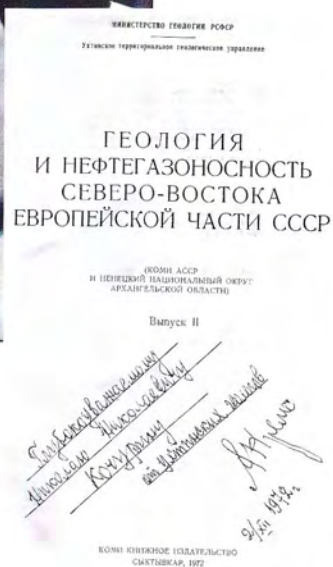
Все это за короткий срок успешно “двигал” Тимофеев. После его внезапной смерти этот пост унаследовал В.И. Якименко. По специальности Валентин Иванович железнодорожник, в Ухте работал начальником железнодорожной станции “Ухта”, затем секретарем парткома железнодорожников в Сосногорске. В обкоме он проработал довольно долго. Пиком карьеры Якименко стала должность начальника Воркутинского отделения Северной железной дороги. Будучи заведующим отделом, он тоже курировал несколько отраслей, но большую часть времени уделял развитию транспорта. Немало проблем было у автомобилистов, у речников, у авиаторов и у железнодорожников. О задачах транспортников по их решению в 1977 году в Воркуте и Ухте были проведены специальные партийно-хозяйственные активы, на которых я выступал с докладами. На них шла речь не только о перспективах развития этих видов транспорта, но и о текущих делах. Железнодорожный транспорт стал к тому времени серьезной помехой в выполнении планов многими предприятиями республики. Особенно лихорадило лесную про-

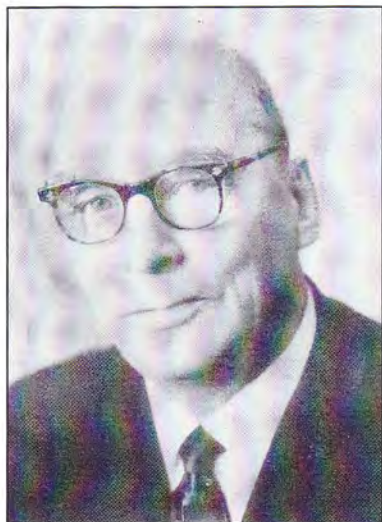
мышленность. Недостаток вагонов приводил к тому, что миллионы кубометров леса гнили под открытым небом в ожидании отгрузки потребителям всей страны. Основной проблемой автомобильной отрасли было отсутствие во многих городах и районах дорог с твердым покрытием. Печорский и Сыктывкарский речные порты требовали серьезной реконструкции. У авиаторов была в достатке техника, но не было современных аэропортов в большинстве районов.

За пять лет моей работы в обкоме партийный аппарат “разбух” до такой величины, что его можно было сравнить с крупной хозяйственной или советской структурой. Теперь в обкоме было 15 отделов, 8 из которых отраслевые. В обком пришли новые работники. Угольный отдел возглавил В.Г. Курских, бывший первый секретарь Воркутинского горкома, получивший за строительство шахты “Воргашорская” звание Героя Социалистического труда; лесной — А.В. Кононов, работавший до этого директором одного из предприятий лесной отрасли; промышленности — А.М. Окатов, пришедший на эту должность из Сыктывкарского горкома, где был одним из секретарей. На своих местах остались упоминавшиеся выше В.П. Ивахненко, В.И. Якименко, Л.Г. Подласов. Заведующие отделами легкой, пищевой промышленности и торговли был Н.И. Муравьев, сельскохозяйственным — Т.В. Вершинин, организационно-партийной работы — Н.П. Кондырев, пропаганды и агитации — М.П. Свириденков, административных органов — В.М. Балин, науки и учебных заведений — Л.Г. Рассохин, культуры — А.В. Соколова. Однажды Морозов, зайдя в мой кабинет, что он делал довольно редко, сказал, что из ЦК пришло постановление о создании еще одного отдела численностью 4 человека. А размещать его негде. Ведь в обкоме привыкли к просторным кабинетам. Заведующие отделами и их заместители занимали отдельные апартаменты, а инструкторы размещались в кабинете по два человека. Многим пришлось потесниться и сидеть в кабинетах по три, а изредка и по четыре человека. Но это оказалось не пределом. Аппарат обкома продолжал расти и дальше. Надо было что-то предпринимать. Выбор был небогат: или выселять из здания обкома Сыктывкарский горком и обком комсомола, или строить новое здание. И то и другое было сделать довольно сложно. Поразмышляв на эту тему, мы пришли к выводу, что надо пристроить к существующему зданию обкома еще одно крыло и тогда все проблемы с размещением будут

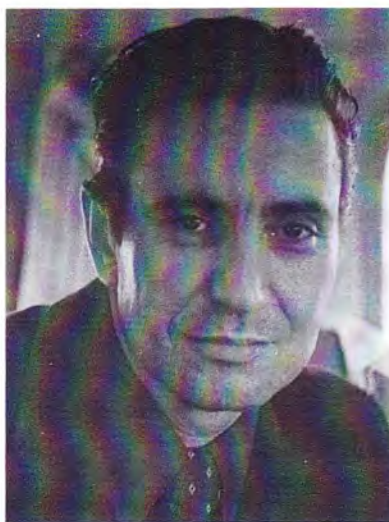


Видный ученый-геолог А.Я. Кремс
(1972 год)





Первооткрыватель Усинского
нефтяного месторождения
Г.А. Чернов (1975 год)



Главный инженер Ухтинского
геологического управления
С.А. Дюсуше



Укладка трубы газопровода "Сияние Севера"



Министр нефтяной промышленности СССР
В.Д. Шашин (1975 год)



Секретарь Коми обкома КПСС
В.Я. Соколов (1974 год)



На митинге, посвященном пуску нефтепровода Уса-Ухта (1974 год) Слева направо: В.К. Лихолай - главный инженер объединения "Коминетфть", Н.Н. Кочурин - 1-ый секретарь Ухтинского горкома, В.Н. Мишаков - начальник объединения "Коминетфть"



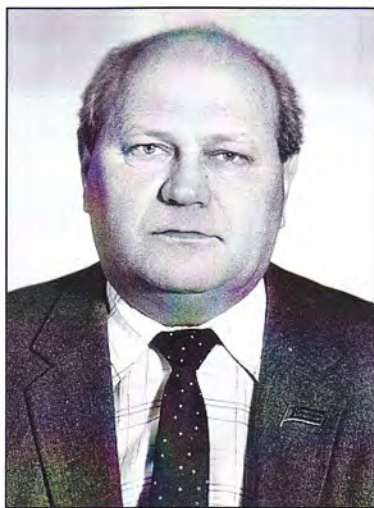
На Возейском нефтяном месторождении (1973 год)
Второй слева В.Я. Соколов - секретарь Коми обкома, за ним
В.Д. Шашин - министр нефтяной промышленности СССР,
А.М. Лалаянц - зам. пред. Госплана СССР



На Харьгинском нефтяном месторождении (1977 год)
Третий слева Н.Н. Кочурин



Генеральный директор
объединения “Коминепфть”
А.С. Гуменюк (1977 год)



Начальник
“Главкомгазнефтьстроя”
В.И. Мирошниченко (1978 год)



Начальник управления
“Печорстрой”
Е.В. Басин (1976 год)



Начальник объединения
“Комипромжилстрой”
Н.О. Белоцерковский (1976 год)



Перемещение буровой вышки на новую точку

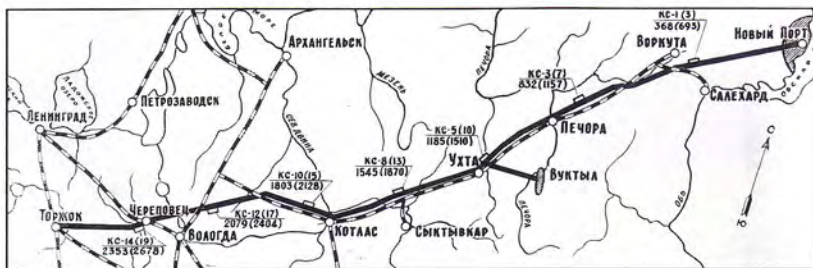
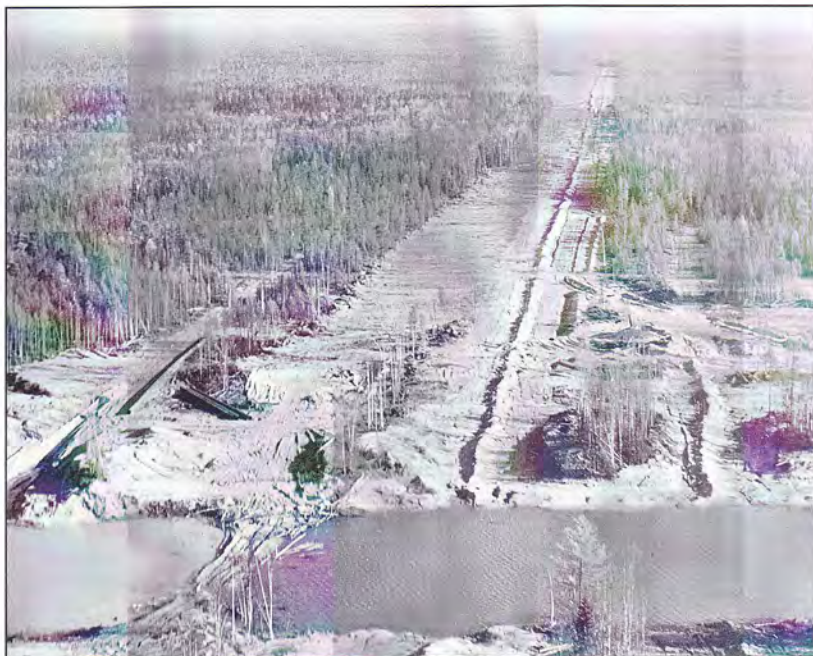
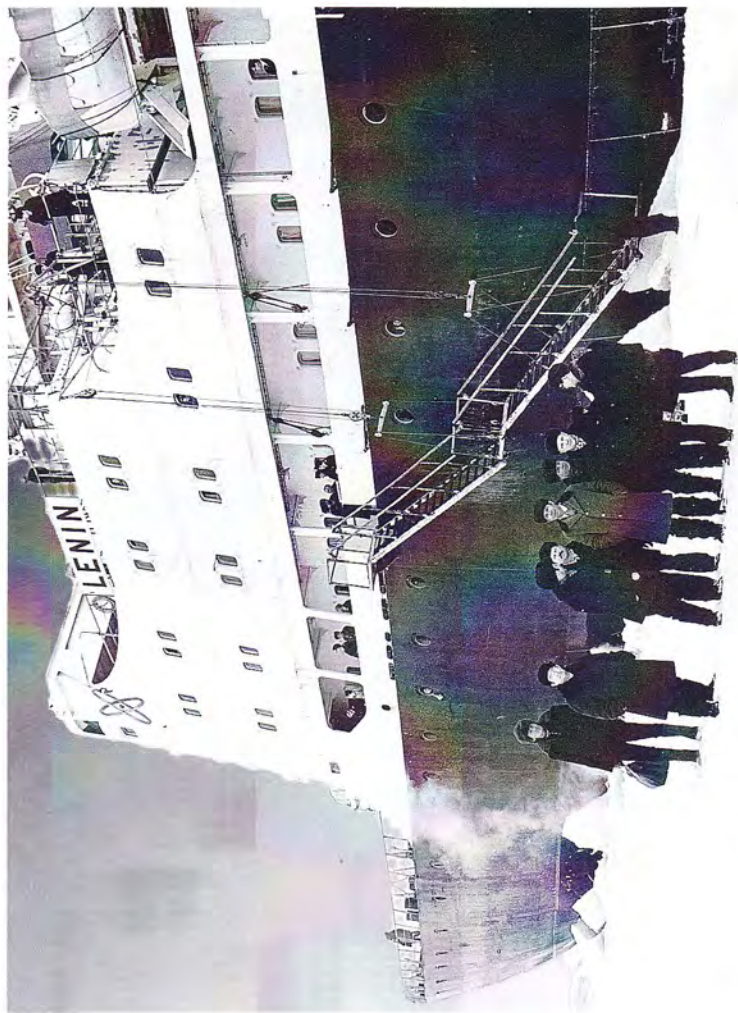


Схема "северного" варианта газопровода "Сияние Севера"



Трасса газопровода



На полуострове Ямал возле атомохода "Ленин", второй справа Н.Н. Кочурин (1976 год)



Глава Республики Коми Ю.А. Спиридонов (1997 год)



Председатель Госсовета Республики Коми
В.А. Торлопов (1997 год)



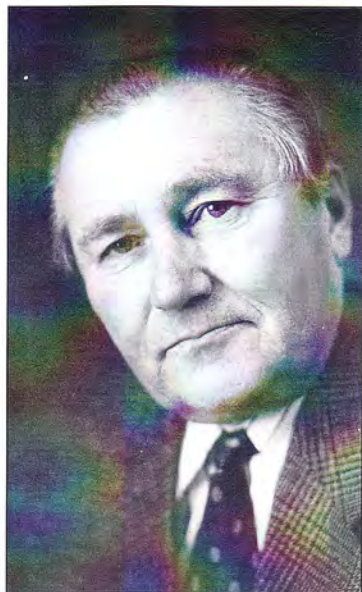
1-ый зам. председателя Госсовета
И.Е. Кулаков (1997 год)



Зам. председателя Госсовета
В.П. Марков (1997 год)



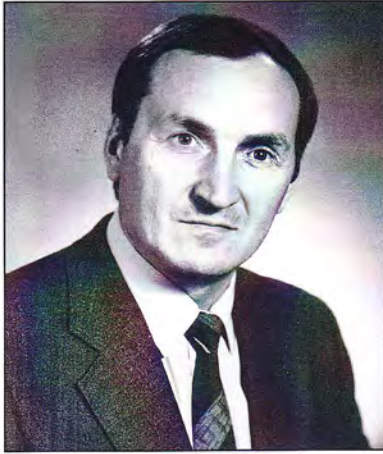
Первый заместитель
Главы Республики Коми
А.А. Каракчиев (1997 год)



Первый заместитель
Главы Республики Коми
А.М. Окатов (1997 год)



Главная площадь Сыктывкара



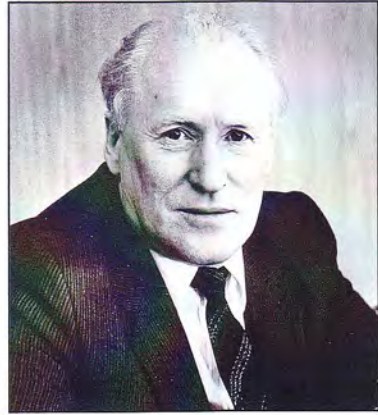
Заместитель
Главы Республики Коми
В.С. Биби́ков (1997 год)



Заместитель
Главы Республики Коми
Г.В. Бу́тырева (1997 год)



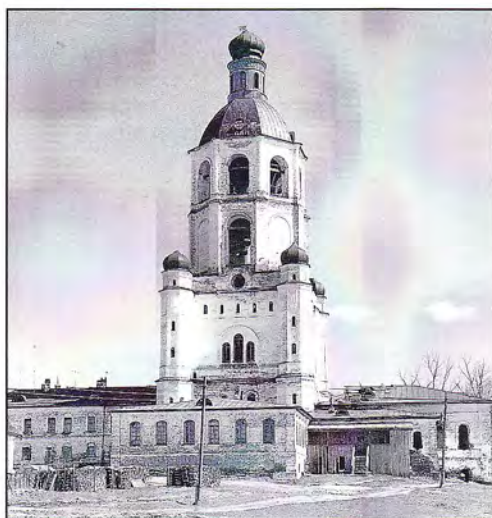
Заместитель
Главы Республики Коми
Г.М. Дзүцев (1997 год)



Заместитель
Главы Республики Коми
П.И. Поздеев (1997 год)



С Патриархом Московским и Всея Руси Алексием II
Первый ряд: второй слева Алексий II, Ю.А. Спиридонов,
епископ Питирим, во втором ряду в центре Н.Н. Кочурин
(1996 год)



Ансамбль Ульяновского Троицко-Стефановского
монастыря в п. Ульяново



Подписание Договора с Россией (1996 год)

Слева направо сидят: председатель президиума Коми филиала Российской Академии наук - М.П. Рошевский, председатель Коми федерации профсоюзов - Д.Б. Лукашенко, Постоянный представитель Республики Коми при Президенте России - Н.Н. Кочурин, председатель Госсовета Республики Коми - В.А. Торлопов, Глава Республики Коми - Ю.А. Спиридонов, Президент Российской Федерации - Б.Н. Ельцин



Подписание соглашений с Россией (1996 год)

За столом слева: Глава Республики Коми - Ю.А. Спиридонов, справа Председатель Правительства Российской Федерации - В.С. Черномырдин



После подписания Договора с Россией (1996 год)

Слева направо: глава администрации Сыктывдинского района - М.А. Бажуков, председатель президиума Коми филиала Российской Академии наук - М.П. Роплевский, председатель Коми федерации профсоюзов - Д.Б. Лукашенко, Постоянный представитель Республики Коми при Президенте России - Н.Н. Коурин, председатель Госсовета Республики Коми - В.А. Торлопов, Глава Республики Коми - Ю.А. Спирidonов, Президент Российской Федерации - Б.Н. Ельцин, Председатель Правительства России - В.С. Черномырдин, зам. Председателя Совета Федерации - В.М. Коков, 1-ый зам. Председателя Государственной Думы - А.Н. Шохин, помощник Президента России - А.И. Коробельников, Глава администрации Президента России - Н.Д. Егоров, зам. Председателя Правительства России - В.А. Шахрай, министр по делам национальностей России - В.А. Михайлов



Постоянный представитель Республики Коми при Президенте России Н.Н. Кочурин в рабочем кабинете (1997 год)



На приеме в представительстве (1997 год)

Слева направо: Герой Советского Союза - М.А. Бабиков, Постоянный представитель республики Коми при Президенте России - Н.Н. Кочурин, Глава Республики Коми - Ю.А. Спиридонов, бывший 1-ый секретарь Коми обкома КПСС - А.Г. Дмитрин

сняты. После этого было дано указание директору проектного института “Комигражданпроект” А.О. Таскаеву срочно разработать эскизы и проект пристройки. Строительство было поручено объединению “Комипромжилстрой”. Построено здание было довольно быстро — менее чем за год. Здесь не в пример другим стройкам все решалось быстро и качественно. Добавлю, что при рассмотрении проекта Морозов внес в него некоторые коррективы. Он поставил условие, чтобы на четвертом этаже здания находились только его кабинет, кабинеты помощника и руководителя “особого” сектора. На этом же этаже должен находиться зал заседаний бюро обкома, соединенный с комнатой для членов бюро и через помещение для отдыха с кабинетом первого. Таким образом, Морозов мог не выходя в коридор, пройти в зал заседаний бюро обкома. Перебравшись на четвертый этаж, первый секретарь как бы еще выше поднялся над всеми работниками и в прямом, и в переносном смысле. Теперь всем нам, чтобы переговорить с ним, надо подняться на этаж выше. Так исподволь создавался хотя и небольшой, но “культ”.

Не могу не сказать еще об одной особенности работы аппарата обкома. Это руководство партийными кадрами. В партии были разработаны довольно четкие кадровые принципы. Позволю себе напомнить о них читателю. Суть этих принципов состояла в следующем. Кадры подбирались на широкой представительской основе. А это означало, что в руководящих органах должны находиться люди, представляющие все классы и слои советского общества, все нации и народности, мужчин и женщин, старых и молодых. И основным принципом такого отбора руководящих кадров служила их выборность. Партийные, советские, профсоюзные, комсомольские и другие органы формировались путем избрания их на собраниях, конференциях, съездах, сессиях. При этом, естественно, учитывались политические и деловые качества работника. Нам рекомендовали на руководящие посты выдвигать работников, преданных идеям коммунизма, хорошо знающих свое дело, постоянно связанных с массами, умеющих организовать их на выполнение стоящих задач. Особое внимание уделялось сменяемости, сочетанию старых и молодых кадров. Как ни странно звучит этот тезис в нынешних условиях рыночной экономики, а тогда, в рамках централизованного управления, он себя в достаточной мере оправдывал. Ведь кадры среднего и старшего возраста владеют тем, чего

не имеют молодые, и что приходит только с годами, с опытом и навыками, практическим знанием в той или иной деятельности. Неуважение к авторитету, знаниям старых кадров ничего, кроме вреда обществу не приносит.

Имея практически неограниченные возможности в привлечении работников из различных отраслей народного хозяйства, руководство обкома набирало в свой аппарат таких людей, которые соответствовали основным партийным принципам подбора и расстановки кадров. И действительно, работники аппарата обкома становились своего рода резервом для выдвижения как на партийную работу на периферию, так и на руководящие должности в советские и хозяйственные органы. И справедливости ради следует сказать, что обновлялся низовой аппарат обкома довольно часто. Правда, касалось это в основном отраслевых отделов, и особенно, отдела строительства. Многие из них стали крупными руководителями. Бывшие замзавы В.И. Худяев и Ю.И. Семуков впоследствии возглавляли Совет Министров и Президиум Верховного совета республики. Инструктора Ладанов и Макаров стали председателями Сыктывкарского и КняжПогостского горисполкомов, Ивановский — управляющим строительным трестом, Лыткин — заместителем председателя Госплана республики. На хозяйственную и партийную работу были выдвинуты многие работники и других отделов. Этим я хочу сказать, что сама школа в отраслевом отделе обкома давала весьма высокие аттестаты. Однако сами партийные принципы подбора и расстановки кадров нередко нарушались. Например, регулярная сменяемость и сочетание старых и молодых кадров практически не касалась таких высокопоставленных партаппаратчиков как секретари и заведующие отделами обкома. Эти места оставались за ними по десятку и более лет. Исключение составляли разве лишь случаи явной неспособности работника нести бремя партийной службы или другие обстоятельства.

Хотя и довольно редко, но были случаи, когда на ответственные партийные и советские должности без учета политических, деловых и моральных качеств подбирались лица по национальному признаку. Естественно, что это вредило делу. Приведу лишь один пример, когда мне пришлось претворять в жизнь решение И.П. Морозова об избрании секретарем горкома работника коренной национальности. Речь пойдет о втором секретаре Ухтинского горкома.

Эта должность освободилась после того, как А.С. Гуменюк был назначен начальником объединения “Коминнефть”. С учетом особенностей промышленности Ухты, где преобладали нефтегазовые отрасли напрашивался вариант избрания на эту должность специалиста этих отраслей. Как я полагал, при этом была бы соблюдена и преемственность руководства. Перед моей поездкой в Ухту Морозов рекомендовал мне подобрать на эту должность непременно работника коренной национальности. Мои сомнения, что найти специалиста нефтегазовой отрасли, да еще и коренной национальности будет довольно сложно, во внимание приняты не были. Для придания видимости демократичности выдвижения мне было предложено собрать членов бюро горкома и с ними “посоветоваться”. Приехав в Ухту, попросил собрать бюро горкома. В предварительном списке обсуждали 5 кандидатур. Среди них — два нефтяника — Н.Г. Калимуллин — начальник Тэбукского нефтегазодобывающего управления и Ю.А. Спиридонов — заведующий промышленно-транспортным отделом горкома, горный инженер, более десяти лет проработавший на нефтяной шахте Ярега. Кроме них в поле зрения были три инженера-строителя — Г.В. Бурлака — управляющий трестом “Жилстрой”, Ф.П. Куклин — председатель Сосногорского горисполкома и И.И. Кононученко — председатель Эжвинского исполкома города Сыктывкара. Само собой напрашивался вывод, что наиболее подходящей кандидатурой был Ю.А. Спиридонов, имевший огромный опыт хозяйственной и партийной деятельности. К тому же он пользовался вполне заслуженным авторитетом среди хозяйственного и партийного актива. Тем не менее обсуждение кандидатур пошло совсем в другом направлении. Перед заседанием бюро мы обсудили эту проблему с первым секретарем горкома Ю.Л. Жестаревым. И он сообщил, что ему звонил Морозов и рекомендовал избрать вторым секретарем Куклина, поскольку он является “национальным кадром”. В подобной ситуации ни Жестарев ни я не могли ослушаться.

Правда, трудности в проведении линии Морозова все же возникли. Против кандидатуры Куклина выступил председатель Ухтинского горисполкома А.И. Зерюнов, заявив, что рассматривать кандидатуру Куклина пока рано, уровень его подготовки для этой должности явно низок. К тому же кандидат в секретари горкома слишком упрям. Другие члены бюро просто отмолчались. Лично я

Куклина знал очень плохо и решил дополнительно проконсультироваться с работниками, с которыми он работал. Мнения были противоречивыми. По приезде в Сыктывкар доложил Морозову о результатах обсуждения кандидатур. При этом высказал мнение, что работать Куклину в этой должности будет довольно сложно, и вряд ли он сумеет найти свое место в таком сложном районе. Морозов остался непреклонен. И на очередном пленуме горкома Куклин был избран вторым секретарем горкома. Как и следовало ожидать, Куклин не внес заметного вклада в развитие экономики района, хотя и числился в должности второго секретаря горкома около трех лет.

В 1980 году из состава Ухтинского выделился Сосногорский район, и в связи с этим был создан новый райком партии. На роль первого секретаря Морозов вновь предложил кандидатуру Куклина. А мне пришлось вторично осуществлять волю первого и рекомендовать Куклина на эту высокую должность. Пробыл он на этом посту немного, его заменил заместитель заведующего отделом нефтяной и газовой промышленности обкома А.В. Батманов. Куклин же вновь был направлен на хозяйственную работу — заместителем директора Ухтинского нефтеперерабатывающего завода по вопросам капитального строительства. Партийный работник, несмотря на старания обкома, из Куклина не получился.

На том же пленуме Сосногорского райкома одним из секретарей была избрана М.А. Троханович, долгое время возглавлявшая Ухтинский горком комсомола. К сожалению судьба обошлась с ней слишком жестоко — после автомобильной катастрофы, несмотря на огромные старания врачей и несколько операций, она на всю жизнь осталась прикованной к инвалидной коляске. Надо отдать должное Марии Александровне, что она не пала духом, не замкнулась в себе и продолжила активную общественную деятельность. Она являлась создателем и руководителем общественной молодежной радиостанции, разновозрастного отряда детей при комнате школьника в своем микрорайоне. Впоследствии возглавила инициативную группу по созданию в Ухте “Общества инвалидов”. В настоящее время Мария Александровна является директором центра реабилитации инвалидов. Я преклоняюсь перед этой поистине железной женщиной, человеком неиссякаемой энергии и оптимизма, отдающей себя на благо других людей.

После освобождения Куклина от обязанностей второго секретаря Ухтинского горкома вновь встал вопрос о кандидатуре на этот пост. И опять, как и три года назад, мне пришлось выполнять волю Морозова, обеспечивать избрание вторым секретарем привозного работника. На этот раз им стал инструктор орготдела обкома А.С. Коршиков, который как и Куклин также не был специалистом по нефти и газу. Он получил небольшую школу хозяйственника на предприятиях энергетики Воркуты. На этот раз похоже это был протеже заведующего орготделом обкома Н.П. Кондырева, который убедил Морозова послать в Ухту работника своего отдела. Проработал Коршиков в Ухте почти 6 лет. Впоследствии был первым секретарем Усинского райкома, инструктором в отделе оргпартрabоты ЦК КПСС, и недолго вторым секретарем Коми рескома компартии РСФСР.

5. О командировках

В практике работы руководителя много разнообразных путей организации своего труда. Для многих характерен кабинетный стиль, когда руководство и принятие решений осуществлялось по бумаге, методом анализа статистических данных, докладов сотрудников, интуиции. Для меня этого всегда было недостаточно. Старался строить свою работу и выводы на анализе состояния дел непосредственно на месте. Этот метод дает более полную картину и способствует высвечиванию истинных проблем, имеющих на том или ином участке. Основным документом, по которому можно было судить о выполнении заданий являлись статистические сборники, ежемесячно выпускаемые республиканским статистическим управлением. Анализ колонок цифр сборников позволял выявить "узкие" места, на которые следовало обратить внимание. Однако сухие цифры зачастую не позволяли видеть полную картину фактического положения вещей. Только знакомство с ходом работ на месте и сравнение цифровых данных позволяло составить более или менее реальное состояние дел. Я принадлежал именно к тому типу работников, которые стремились все пощупать своими руками, на месте изучить происходящее. И не удивительно поэтому, что чаще

всего в командировках приходилось бывать именно мне. В общей сложности из пяти лет работы секретарем обкома почти два года я пробыл в командировках. Наиболее насыщенными были 1975 и 1976 годы, когда приходилось практически дневать и ночевать в нефтяном Усинске. Только в 1975 году я пробыл здесь более 2-х месяцев. В общей сложности за эти годы пришлось быть в командировках более 300 дней. И только после того, как были решены многие проблемы освоения нефтяных месторождений на севере республики, интенсивность командировок несколько ослабла. В последующем их продолжительность не превышала 100 дней в году.

Естественно, адресами поездок были не только Усинск и связанные с ним Ухта и Печора, но и все остальные города и районы республики. Каждая командировка позволяла не только изучить состояние дел, но и высветить проблемы, которые требовали своего решения. Немаловажным было и общение с конкретными людьми, руководящими работниками различных рангов, особенно партийных органов, изучение их способностей руководить городом или районом и умение самостоятельно решать свои проблемы. Когда я встречал работника, который выделялся своей эрудицией, мог хорошо организовать дело, четко ориентироваться в сложной обстановке, то сразу брал на "заметку" и при первой же возможности, рекомендовал на более ответственную работу. Довольно часто приходилось бывать в командировках и за пределами республики. Поездки в Москву были связаны, как правило, с "проталкиванием" в министерствах или Госплане вопросов, связанных с развитием экономики республики. Вспоминаются две командировки, связанные с созданием в республике строительного объединения "Комипромжилстрой" и объединения "Комистройматериалы".

До 1975 года в Сыктывкаре действовал трест "Комистрой", в состав которого входило более 20 строительных управлений, транспортных, снабженческих и других организаций, в том числе работающих и в Усинске. Создалась ситуация, когда управлять из треста большим количеством предприятий стало довольно сложно. Ранее в Министерство строительства предприятий тяжелой индустрии были направлены предложения обкома с обоснованием создания в республике на базе треста специализированного объединения. Министерство, считая, что это повлечет за собой увеличение звенности управления и численности управленческого персонала, не со-

глашалось с нашим проектом. Понятно, что подобный ответ не мог нас удовлетворить. По поручению И.П. Морозова я с управляющим трестом Н.О. Белоцерковским вылетел в Москву в министерство. Побывали у заместителя министра А.С. Вишневого и у рядовых работников. Рассказали Алексею Семеновичу о причинах необходимости создания объединения. Наши предложения сводились к тому, что в сложившейся ситуации вместо двухзвенной системы управления нужно иметь трехзвенную — путем создания промежуточного звена — строительного треста: объединение — трест — строительное управление. В составе объединения мы предлагали создать три строительных треста — “Сыктывкарстрой” с месторасположением в г. Сыктывкаре, “Бумпромстрой” — в поселке Эжва для строительства лесопромышленного комплекса и “Усинскстрой” — в поселке Усинск для возведения там объектов жилищного и культурно-бытового назначения. Кроме этого должен быть образован трест “Стройиндустрия” с размещением в г. Сыктывкаре, в состав которого должны войти предприятия, связанные с выпуском продукции стройиндустрии (сборный железобетон, пиломатериалы, столярные изделия и т.д.). В конечном результате Вишневский с нами согласился, и была достигнута договоренность о подготовке проекта приказа по министерству. Однако его согласование длилось почти полгода. После этого я еще несколько раз побывал в министерстве по этому вопросу. И везде наткнулся на один ответ: на согласовании в Минфине, на согласовании в Минтруде, на согласовании в... Тогда, пожалуй, я впервые столкнулся с непробиваемой бюрократией аппаратных работников: никто не отказывает, но никто и не торопится решать проблему. И только после длительного разговора И.П. Морозова с министром Н.В. Голдиным и заведующим отделом строительства ЦК КПСС И.Н. Дмитриевым вопрос, наконец, был решен.

Вторая проблема была связана с созданием в республике объединения “Комистройматериалы”. Разбросанные по различным министерствам и ведомствам предприятия по выпуску строительных материалов — кирпича, щебня, песка работали неэффективно и практически не развивались. Кирпичные заводы, например, находились в составе “Главкомгазнефтьестроя”, “Печорстроя”, “Комистроя” и “Печоршахтостроя”. Единую техническую политику проводить в подобной ситуации было практически невозможно. Я

уж не говорю о качестве этой продукции, которая не вписывалась ни в какие рамки ГОСТа. Между тем, бурный рост объемов строительства требовал, соответствующих темпов роста выпуска стройматериалов. Но этого не происходило. Мешало и местничество некоторых руководителей строительных организаций, в состав которых входили эти предприятия. Каждый пытался забрать всю продукцию себе, не делясь с другими. В связи с этим обкомом было принято решение, что распределением всех строительных материалов будет заниматься Совет Министров республики. На деле, однако, его решения нередко игнорировались. Дело дошло до того, что в этот процесс однажды вынужден был вмешаться обком. За проявленное местничество в поставке кирпича на бюро обкома был наказан начальник управления “Печорстрой” Е.В. Басин.

Вместе с тем мы понимали, что не от хорошей жизни руководители строительных организаций занимаются местничеством. В середине семидесятых годов дефицит стеновых материалов составил 150 миллионов штук условного кирпича, а выпускали мы в то время всего 142 миллиона штук кирпича. Попытки обкома и Совета Министров добиться поставок в республику кирпича из других областей, как правило, успеха не имели. Дефицит этих материалов был везде. Там тоже процветало свое местничество. Другого пути, как создавать эти предприятия у себя, не было. Предложения республики о строительстве новых кирпичных заводов строительными министерствами, в состав которых входили действующие заводы, принимались в штыки. На решение этих проблем у них не было ни средств, ни желания.

Выход, казалось, был найден, когда министерство строительных материалов РСФСР поддержало предложение республики о создании объединения “Комистройматериалы”, которое должно было объединить все предприятия, производящие эту продукцию. Однако, по своему опыту мы знали, что согласие — это еще не решение вопроса. Обком пошел на своеобразную хитрость, которая, как правило, давала хороший результат. В ЦК КПСС было внесено предложение избрать министра промышленности стройматериалов РСФСР Г.Н. Маракова депутатом Верховного Совета РСФСР от республики. Номер прошел. Маракову ничего не оставалось, как работать на республику и помогать ей решать вопросы развития у нас своей отрасли. С его помощью в Сыктывкаре был построен

мощный завод по выпуску силикатного кирпича, начато проектирование новых кирпичных заводов в Ухте. Впоследствии был решен и вопрос о создании объединения “Комистройматериалы”. Подобных примеров настойчивости обкома и Совета Министров республики в решении территориальных проблем было немало. Причем в этом процессе первую скрипку неизменно играл И.П. Морозов. Были случаи, что он настолько увлекался идеей, что сам выезжал в Москву и ходил с нами по министерским и госплановским коридорам. Особенно сильно увлекла его идея создания Тимано-Печорского территориально-производственного комплекса, но об этом я расскажу в следующей главе.

И еще об одной командировке в Москву, а точнее о нескольких, связанных с “пробиванием” вопроса начала строительства нового Сыктывкарского аэропорта. Известно, что существующий практически в центре города аэропорт приносит много неприятностей его жителям. С внедрением современных видов самолетов рев турбин стал превышать в десятки раз допустимые нормы. Разговор о его переносе на другое место был затеян еще в начале семидесятых годов. Уже тогда было разработано технико-экономическое обоснование (ТЭО), в соответствии с которым аэропорт должен был находиться в 20 километрах от столицы республики. Были определены и его параметры: длина взлетно-посадочной полосы 2860 метров, ширина 45 метров. Аэровокзал рассчитывался на 600 пассажиров. Проектирование было поручено “Ленаэропроекту”, которому принадлежали “рисунки” почти всех аэропортов в республике. Кроме обслуживания внутрисоюзных линий, предполагалось, что аэропорт будет запасным для приема иностранных самолетов, следующих из стран Дальнего Востока в Европу. Но по установленному в плановых органах порядку строительство любого объекта не может быть начато до тех пор, пока ТЭО не будет рассмотрено и утверждено правительством. Эта бюрократическая процедура могла продолжаться годами. Произошло это и с Сыктывкарским аэропортом. Более трех лет ТЭО кочевало по центральным органам, переходя из Госплана СССР в Гострой СССР и обратно и лишь в 1978 году было утверждено. В том же году было начато проектирование аэропорта.

Следующий этап — включение стройки в план строительства оказался делом куда более трудным. Мне пришлось встретиться

десятки раз с работниками центральных министерств и ведомств, от которых зависело решение этого вопроса. В 1979 году я дважды был у министра гражданской авиации Б.П. Бугаева, более десятка раз у его заместителя по капитальному строительству Л.С. Свечникова, несколько раз встречался с министром строительства предприятий тяжелой индустрии Н.В. Голдиным и его заместителем В.Н. Забелиным. Прошел бюрократические коридоры Госплана СССР. К решению проблемы неоднократно подключался Председатель Совета Министров республики П.А. Безносков. С ним вместе мы побывали не один раз на приеме у министров и их замов. Везде чувствовалось, что желания строить главный аэропорт республики ни у кого не было. На все эти хождения “по мукам” ушло еще два года и наша настойчивость, наконец-то, принесла результат. В марте 1980 года первый заместитель Председателя Госплана СССР В.Я. Исаев утвердил титульный список на строительство аэропорта и разрешил начать в этом же году подготовительные работы.

Это открывало путь к строительству нового аэропорта. Подрядчиком по нашему предложению стало объединение “Комитяжстрой”, заказчиком Коми управление гражданской авиации. В соответствии с нормами продолжительности строительства подобный объект должен строиться около 5 лет. Оставалось взять под постоянный контроль ход его сооружения, следить за освоением выделенных средств, оказывать необходимую помощь участникам процесса. Опыт у обкома, о котором я говорил выше, был и он неизменно приносил хороший результат. Однако ничего подобного не последовало. После моего ухода из обкома в Госплан СССР курировать строительство было поручено второму секретарю обкома В.И. Мельникову. Видимо его стиль и методы работы не позволяли плотно заниматься этой стройкой. Строительство его растянулось более чем на 17 лет. Конца этому не видно и поныне.

Были командировки и за рубеж. В одной из них я возглавлял делегацию общества дружбы народов Болгария-СССР. В ее составе были известные ученые и знаменитый балкарский поэт Кайсын Кулиев. Никогда не забуду, прочитанные им свои стихи. Читал он их с огромным вдохновением. И сколько же в них было жизни и правды! Особенно запомнились мне строки из его стихотворения “Эльбрус”:

Словно совесть моего народа,
Ты стоишь, Эльбрус, велик и вечен,
Как поэзия и как природа.
Ты стоял до нашего прихода.
Нашего ухода не заметишь.

Я уйду, но все ж останусь рядом,
Потому что будут жить другие
И смотреть моим влюбленным взглядом
На твои вершины снеговые.

Как будто чувствовал Кайсын Шуваевич свой уход из жизни. Вскоре от тяжелой болезни он скончался.

И еще была поездка в США, где я находился в составе делегации Министерства нефтяной промышленности. Побывали мы тогда в Нью-Йорке, Лос-Анджелесе, Чикаго, а также на Аляске. Сегодня это будет звучать как нонсенс, но в то время я ехал в главную страну империализма не как партийный работник, а как представитель хозяйственной организации, хотя таковым и не являлся. Для этого даже были изготовлены визитные карточки, на которых я был назван начальником объединения “Коминнефть”. “Холодная война” между СССР и США давала себя знать и здесь.

6. О дневниках

Взаимоотношения между работниками партийного аппарата, в отличии от хозяйственных структур, были несколько своеобразными. В обкоме не было тех жестких разграничений обязанностей какие были, скажем, между начальником какого-либо промышленного управления или объединения и его заместителями. Вместе с тем, субординация во взаимоотношениях секретаря обкома с заведующими отделами и рядовыми работниками все же соблюдалась, хотя и не так строго, как это было в аппарате ЦК КПСС, где были установлены жесткие правила. Там инструктор отдела мог докладывать о своей работе только заведующему сектором, тот в свою очередь, заместителю заведующего отделом и т.д. строго по служебной лестнице. Инструктора ЦК могли месяцами не

встречаться с заведующими отделами, не говоря уже о секретаре ЦК КПСС. Иначе обстояло дело в обкоме, где секретарь обкома мог пригласить для доклада любого инструктора отдела. Изредка этим приемом пользовался и я, хотя чувствовал, что такой порядок не способствует повышению роли и авторитета заведующего отделом, а кое-когда и снимает с него ответственность за исполнение того или иного поручения. Однако к этому иногда вынуждали складывающиеся обстоятельства.

Одним из главных методов работы в партийном аппарате был отчет заведующего отделом или сотрудника по конкретному вопросу. О чем же шла речь? В первую очередь, конечно, о контроле и оказании необходимой помощи хозяйственным организациям в выполнении партийных решений. Во-вторых, о работе с кадрами на самых различных уровнях. И, наконец, работа с сотрудниками самих отделов, связанная с повышением их делового и образовательного уровня. В обкоме, начиная с первого секретаря, установилось твердое правило: строгая ответственность каждого работника за порученное дело. В свой адрес я изредка слышал высказывания некоторых подчиненных: мол, слишком строго спрашивает за выполнение того или иного поручения. Действительно, спрашивал строго, но этот спрос никогда не доводил до оскорблений или тем более унижения достоинства работника. В практической работе я старался сам быть дисциплинированным в выполнении поручений первого секретаря обкома и своих обещаний, чего требовал и от других сотрудников. Это чувство ответственности, по моим наблюдениям, было присуще многим партийным работникам, что являлось одним из условий успешного решения многих партийных решений. Роль секретаря обкома в работе с отделами не сводилась, конечно, только к заслушиванию докладов по тем или иным вопросам или дачи им поручений. Это была многоплановая разнообразная связь по самым различным направлениям.

Освоение искусства руководства для любого работника, а тем более партийного, является делом довольно сложным. Оно немислимо без умения постоянно выступать в роли прежде всего организатора. А быть им — это значит анализировать, обобщать, сравнивать жизненные явления, отдельные факты практической деятельности как в целом по республике, так и на конкретных предприятиях. Приходилось использовать разные пути такого анализа и

обобщения. Это статистические данные, справочный материал, доклады сотрудников и многое другое. Но все это удерживать в памяти практически невозможно. И не из-за слабости этого инструмента, а из-за того, что анализировать событие, находить в нем главное звено бывает особенно сложно в тот момент, когда оно происходит. Нужно время для осмысления.

Спросите руководителя любого ранга о его загрузке на работе и услышите один и тот же ответ: не хватает времени. А не хватает его потому, что очень часто оно используется неэффективно. Производительность труда — это не только характеристика труда рабочих, выпускающих продукцию. Она в той же мере относится и к интеллектуальному, и к управленческому труду. Можно работать по 12 и более часов в сутки, браться за десятки дел, не доводя ни одного из них до конца. Понятно, что толку от этого будет мало, иначе как суетой такую “деятельность” и не назовешь. Подобный стиль характерен для работников, не способных выделить из общей массы проблем основные, на которых должно быть сосредоточено внимание. Немаловажным для управленца является и то, как распределены обязанности между работниками в подчиненном ему коллективе. В конечном итоге, неумение правильно и рационально соизмерять время и силы приводит к тому, что проблема остается нерешенной и к ней приходится возвращаться снова и снова. Да и авторитета у такого руководителя от этого не прибавляется.

Изучение литературы по вопросам труда руководителя и мой собственный первоначальный опыт бессистемного использования своего рабочего времени навели меня на мысль о необходимости ввести в свою повседневную работу некую систему. Читая как-то записки одного ученого, описывавшего организацию своего труда, я обратил внимание на его дневниковые записи. Он скрупулезно записывал в них все, чем он занимался ежедневно, а затем анализировал записи и делал определенные выводы. Идея эта мне понравилась и я решил попробовать вести подобный дневник. Первые записи в нем относятся к 1973 году, когда работал первым секретарем горкома в Ухте. Но одно дело желание, другое — реальные действия. К тому же, чтобы полнее отражать события и фиксировать их в дневнике, тоже нужно время. И опять замкнутый круг — его не хватает.

Почти два года понадобилось для того, чтоб приучить себя к ежедневному ведению записей. Поначалу они, как правило, лишь констатировали факты. Вот одна из начальных дневниковых заметок: "16. II. -73г. Присутствовал на пленуме Сыктывкарского горкома КПСС. Подписали договор о соц. соревновании между городами. На пленуме выступил." Поняв, что от подобных записей толку мало, стал отражать проблемы и пути их решения. Проблемный подход позволил фиксировать не только суть дела, но и ответственных за их выполнение исполнителей, а также сроки, что давало возможность их проконтролировать. А это дисциплинировало не только меня, но и исполнителя. Я уже четко знал, в какое время надо проверить поручение, а ответственный за его выполнение знал, что отвечать придется неизбежно. По возможности я пытался не нарушать это правило.

Но текущие дела постоянно захлестывали, не оставляя времени на контроль, да и дневник не является будильником, который звонит в точно указанный срок. Нужна сила воли, в некотором смысле, — внутренний будильник-дневник. Ясно, что эффективность от ведения дневника от раза к разу снижалась. Да и ответственные работники, чувствуя бесконтрольность, не спешили выполнять поручения. Правильно говорят: нельзя объять необъятное. Важно часть своих функций научиться доверять подчиненным. Следуя этому правилу, я пришел к выводу, что контроль за ходом выполнения некоторых поручений надо возложить на работников аппарата. А это означало отход от административных методов управления, которые были в то время преобладающими. Неумение управлять людьми, боязнь потери власти всегда приводили к ее чрезмерной централизации в одних руках. И таких примеров в практической жизни немало. Невозможно совместить права в руках руководителя, а обязанности и ответственность в руках подчиненных. Если подобное наблюдается, то ведет это к молчаливому сопротивлению последних и полной потере с их стороны инициативы и стремления к плодотворной работе.

В конечном итоге все-таки вести дневник ежедневно и подробно я приучился. Постепенно освоил два способа его заполнения. Наиболее объективные записи появляются только тогда, когда ведешь их непосредственно в ходе рассмотрения вопроса. В этом случае мысли твоего собеседника попадают в дневник в первичном

виде без какой-либо обработки. По этим записям можно определить не только проблему, но и стиль и язык докладчика, последовательность изложения. Второй способ ведения дневника — это отражение происшедших событий по памяти. В этом случае неизбежно проявление субъективизма, поскольку запомнить все и вся практически невозможно. В своей практике пользовался и тем и другим методом. Но по возможности старался вести записи во время разговора. Должен отметить, что для ведения дневниковых записей нужно уметь стенографически фиксировать чужие мысли, улавливать главное в них и не отвлекаться на второстепенные детали. Полную запись разговора могут вести только квалифицированные стенографисты. Однако удовольствие это дорогое и применяется, как правило, при особо важных разговорах в высших органах государственной власти. Теперь, правда, на смену им пришли звукозаписывающие аппараты, которые затем расшифровываются и переносятся на бумагу.

Особенно эффективны дневниковые записи в командировках и на крупных совещаниях. Запись здесь можно вести непосредственно на месте, что называется, из первых уст. При этом важна определенная система ведения дневника, которая давала бы возможность впоследствии систематизировать и анализировать заметки. В начале записи — число и месяц, место проведения, присутствующие, докладчик. А дальше у меня шла суть проблемы, пометки о том, кому поручено ее решить и кому проконтролировать исполнение. Вот один из таких примеров. Речь идет о строительстве крупного карьера в поселке Чинья-Ворык Княжпогостского района.

“6.V. -1976г. Пос. Чинья-Ворык. Присутствуют: Подласов, Мирошниченко, Белоцерковский, Глинкин, Брегадзе. Докладывает Мирошниченко.

- I. Электроэнергия — нужно построить 12 км электролиний, 35 кВт. Средства выделяет “Главкомгазнефтьстрой”, провод 12 км — “Комигазпром”, подстанцию “Коминепфть”.
- II. Размещение людей на период строительства. Привезти из Ухты вагончики.
- III. Обеспечение водой. Нужно пробурить две скважины. Поручить “Комибурводу”.

IV. Проектирование размещения передвижных дробильных установок. Поручить институту “ПечорНИПИнефть”.

V. Строительство ж/д путей — 1 км. Поручить Печорстрой.”

После обсуждения вопроса отделу строительства было поручено подготовить проект постановления секретариата обкома. И вскоре оно было принято. В данном случае обком выполнял роль координатора действий предприятий различных отраслей для решения одной из проблем народного хозяйства. Кроме записей совещаний, я фиксировал в дневнике все беседы, которые вел в течении дня, находясь у себя в кабинете. Вот лишь один такой рабочий день.

“5 мая 1976г. Среда, Сыктывкар.

Беседа с т. Ивахненко (отдел нефтяной и газовой промышленности) о его командировке в Ухту. Проверил подготовку перехода объединения “Коминнефть” на двухзвенную систему управления. Срок до 1 июня. Разобраться с причинами невыполнения плана по Тэбукскому НГДУ. Срок 15 мая. Выяснить причины, почему не выполняется план выпуска продукции по всей номенклатуре на нефтеперерабатывающем заводе. Срок 1 июня.

Беседа с т. Подласовым (отдел строительства) по вопросам подготовки для обсуждения на секретариате предложений по строительству автодороги Объячево-Летка и строительству сельскохозяйственных объектов.

Беседа с т. Батмановым (отдел нефтяной и газовой промышленности) по вопросам выполнения планов капитальных вложений в нефтяной и газовой промышленности по итогам 4 месяцев. Предложено рассмотреть в отделе и доложить предложения.

Беседа с т. Шаталовым (Печорский горком). Посоветовался с ним о Генералове, секретаре парткома, с которым он долгое время проработал, на предмет перевода его на работу в обком. Дает положительную характеристику.

Беседа с т. Поляковым (финотдел обкома) по вопросу пристройки к зданию обкома. В проект по указанию Морозова внесены изменения. Здание расширено до 18 метров. 4-й этаж перепланировать полностью под кабинет первого секретаря и зал заседаний бюро. Разместить там только общий отдел обкома.

Беседа с т. Андрюшечкиным (Печоршахтострой). Сообщил, что едет на две недели в ГДР на международную конференцию. Поручил Подласову установить контроль за выездами руководителей за границу. Увлекаются некоторые товарищи!

Беседа с т. Кирилловым (Комизэнерго). Просит не наказывать серьезно главного инженера "Комизэнерго" А.П. Семененко за аварию на Интинской ТЭЦ. Сообщил ему, что это дело членов бюро обкома. Поручил подготовить предложения по ускорению строительства электролинии Печора-Инта и представить их в обком.

Беседы с т.т. Кушмановым, Сажиним (редакторы газет). Просят дать им материал по проблемам формирования Тимано-Печорского территориально-производственного комплекса для опубликования в газетах. Согласился подготовить."

Подобные записи проводились ежедневно и должен сказать, что они серьезно дисциплинировали и меня и исполнителей. В намеченные сроки я требовал отчета о выполнении поручения, и если оно не выполнялось, то происходил довольно неприятный разговор с таким исполнителем. Дневник служил не только своеобразным поводырем для меня. По записям в нем я мог воспроизвести любые разговоры, установить, какие были приняты решения на том или ином совещании, кому какие давались поручения. Понятно, что некоторым руководителям это не слишком нравилось, особенно когда приходилось отвечать за проваленное дело.

В конце каждого месяца дневник вновь служил мне верой и правдой, по нему я подводил итоги сделанному, а нерешенные вопросы переносил для рассмотрения на следующий. В сводной таблице отмечались дни командировок (куда и сколько дней), дни совещаний или время бесед с руководителями предприятий, работниками обкома, горкомов и райкомов, а также с представителями центральных органов страны. Это позволяло быстро находить те записи в дневнике, которые были необходимы в данный момент. Для примера приведу анализ записей за сентябрь 1976 года.

"Командировки — 11 дней — Кослан (1 день), Инта (2 дня), Ухта (2 дня), Печора (2 дня), Усинск (4 дня). Рассмотрены вопросы:

1 Строительство. Главкомизгазнефтьестрой, "Комитяжстрой", "Печоршахтострой", "Печорстрой", "Комисельстрой", "Пермьдорстрой" (отмечены дни, когда они рассмотрены);

II Промышленность, транспорт. “Комигазпром”, “Коминнефть”, геологи, “Интауголь”, “Комизэнерго” и т.д. (тоже дни рассмотрения).”

Дальше фиксировал дни общения с работниками ЦК КПСС, Госплана СССР, министерств и ведомств. Затем шли горкомы, райкомы и аппарат обкома. В дневнике отмечены также дни проведения заседаний пленумов, бюро и секретариата обкома и рассмотренные на них вопросы. На контроле находились десятки хозяйственных и других вопросов. Большинство из них относилось к строительству и работе промышленности. В дневнике за сентябрь значилось строительство понтонного моста через Усу, аэропортов в Усинске, Ижме, Вуктыле и Кослане, газопровода Ухта-Торжок, жилья, автодороги Ухта-Княжпогост и других объектов. На строгом контроле были проблемы реализации продукции, формирования Тимано-Печорского ТПК.

Дневниковые записи позволяли проводить анализ работы за каждый год, давать оценку сделанному, выявлять узкие места и выработать предложения для решения оставшихся проблем в следующем году. Не буду утомлять читателя дальнейшим цитированием, а просто скажу, что систематическое ведение дневника помогло мне более эффективно использовать свое рабочее время, не разбрасываться по мелочам, а сосредоточивать внимание на крупных проблемах. За 5 лет работы в обкоме сохранилось 20 томов дневниковых записей по двести страниц каждый: огромный труд. Но его я отнюдь не считаю сизифовым.

Глава шестая

Республика и центр

1. Вынужденное “местничество”

Промышленность республики в 70-80 годах развивалась довольно бурно. В некоторые годы темпы производства достигали десяти и более процентов. Особенно быстро росли добывающие отрасли — газовая и нефтяная, несколько медленнее — угольная и лесная, и совсем медленно перерабатывающие отрасли. Достаточно сказать, что Ухтинские нефте- и газоперерабатывающие заводы с начала эксплуатации ни разу не реконструировались, на Сыктывкарском лесопромышленном комплексе была введена всего лишь одна бумагоделательная машина. В республике за эти годы не было построено ни одного машиностроительного предприятия. В отраслевой структуре возникла, таким образом, огромная диспропорция в развитии добывающей и перерабатывающей отраслей. Причем в пользу первой.

Подобное положение не было случайностью. Оно вытекало из общей концепции размещения производительных сил страны. В ней Северу и, в частности, республике Коми отводилась роль поставщика сырья в центральные районы и союзные республики, где оно перерабатывалось. Для региона, подобного Коми АССР, такая политика была губительной, поскольку сырьевые запасы, кроме леса, как известно, исчерпаемы, а стало быть, невозполнимы. Обслуживающие их люди после выработки месторождения вынуждены перебираться в другое место. Для экономики же страны в целом это было выгодно — появлялась возможность сэкономить средства на строительстве объектов производственной и особенно социальной инфраструктуры — дорог, аэродромов, портов, жилья, объектов

здравоохранения, просвещения, культуры и т.п. Опережающее создание перерабатывающих отраслей в республике означало бы выравнивание диспропорции в отраслевой структуре и стало бы гарантией экономической стабильности и одним из путей снижения миграции населения. В жизни же, однако, этого не происходило. Существовавшая отраслевая система управления не была заинтересована в комплексном освоении природных ресурсов северного края. У нее была другая задача — как можно быстрее забрать сырье, оставив после себя “мертвые” предприятия, и уйти. Забота же о брошенных населенных пунктах ляжет тяжелым бременем на плечи местных территориальных органов власти.

Было бы несправедливым говорить, что руководство республики в то время не понимало последствий подобной политики центра. Понимало. И очень много делало, чтобы исправить ситуацию. Но во времена жесткой централизации и плановой дисциплины сделать это было непросто. У центра всегда находились “убедительные” доводы, отвергающие местные идеи. Обком и Совет Министров республики неоднократно входили в отраслевые министерства с предложениями о реконструкции Ухтинских нефтеперерабатывающего и газоперерабатывающего заводов, что позволило бы увеличить их мощность и добиться выпуска более качественной продукции. Вносились предложения и о строительстве в республике крупного завода по выпуску техники для лесной промышленности. Но ни одно из предложений поддержки не получило.

Особенно губительным было варварское истребление лесных массивов по принципу так называемых “условно-сплошных” вырубок, при которых забирается лучшая хвойная древесина, а лиственная и мелкотоварная остается на корню. При этом 90 процентов древесины отправлялось за пределы республики и лишь 10 процентов из заготовленного уходило на изготовление пилопродукции. Учитывая, что центр не заинтересован в изменении структуры в лесной промышленности республики, обком решил проявить инициативу. Проблема рационального использования древесины была вынесена на рассмотрение пленума. Состоялся он в июле 1976 года, с докладом на нем выступил второй секретарь обкома А.А. Попов, курирующий эту отрасль. Это было как бы повторением пройденного: четыре года назад пленум с подобной повесткой дня уже проходил. За это время проблема переработки древесины лишь

чуть-чуть сдвинулась с мертвой точки — были введены небольшие мощности по производству бумаги, картона, древесно-стружечных плит, мебели, на немного увеличилось производство пиломатериалов. Но нам еще слишком далеко было хотя бы до среднего показателя переработки на одну тысячу кубометров заготовленного леса по стране: пиломатериалов мы выпускали меньше в 2,7 раза, фанеры — в 2 раза, картона — в 5,3 раза, мебели — в 18,5 раза и т.д.

Так что было о чем поговорить на пленуме, было что решать. Надо было наметить новые рубежи в дальнейшем увеличении производства продукции деревообработки и в первую очередь в лесозбыточных районах. В Жешарте, Кослане, Княж-Погосте, в Печоре и других районах было намечено строительство ряда предприятий по выпуску картона, пиломатериалов, древесно-стружечных плит, фанеры и другой продукции, что давало возможность увеличения объема перерабатываемой древесины в 1980 году почти в 3 раза. Насколько серьезно и подробно рассматривался этот вопрос, можно судить по приложениям к постановлению, занявшим 36 страниц машинописного текста. Наши разработки предусматривали не только развитие деревообрабатывающей промышленности, но и рациональное использование древесного сырья, а также строительство лесовозных дорог, нижних складов, в них нашли отражение вопросы внедрения новой техники и технологий, подготовки кадров.

Мероприятия были разработаны настолько подробно, что они могли бы стать исходным материалом для академической научной работы. Как водилось тогда в партийных органах, лишь два аспекта этой проблемы не были учтены: сколько же надо средств на эти цели, и реально ли все это? Выполнение решения обкома зависело не только от местных органов, где, естественно, были свои резервы, но в основном от позиции Министерства лесной и деревообрабатывающей промышленности страны, которое выделяло средства на эти цели. А оно не было заинтересовано в развитии деревообрабатывающей промышленности в республике, поскольку пиломатериалы и другую продукцию из древесины можно было гораздо дешевле производить в местах ее потребления. Об этом на пленуме открыто заявил представитель этого министерства Ю.Н. Степанов, который посетовал на то, что Госплан СССР мало выде-

ляет средств и ресурсов на развитие отрасли. Степанов порекомендовал поискать внутренние резервы.

Выступивший в прениях первый секретарь И.П. Морозов был вынужден в довольно категоричной форме заявить, что дело не в резервах, которые, конечно, есть, и он о них скажет. Дело в политике центра по отношению к Северу, и, в частности, к развитию лесной отрасли. Выразив несогласие с позицией министерства, он отметил, что медленное решение проблемы комплексного использования древесины упирается в первую очередь в серьезные недостатки в планировании и управлении отраслью. Беспомощность Госплана СССР особенно наглядно проявляется при решении межотраслевых проблем комплексного использования сырья. Об этом свидетельствуют попытки центральных министерств и ведомств, в том числе и Минлесбумпрома, взять под сомнение реальность разработанных обкомом партии мероприятий по улучшению использования лесосырьевых ресурсов. Сказал Морозов и о собственных резервах. Главные из них — это неудовлетворительное использование созданных мощностей по переработке древесины, которые на ряде предприятий работали по 2-3 часа в сутки. Только одно предприятие из каждых десяти в лесной промышленности справлялось с планом по росту производительности труда. Дело кое-где доходило до абсурда.

Он зачитал заметку из газеты “За новый Север” за 1938 год, в которой говорилось, что 21 января стахановка Александра Коюшева из Мадмасского лесопункта на одной лошади вывезла 26 кубометров леса. Стахановка Горбунова из Чубского лесопункта Усть-Вымского леспромхоза обязалась вывозить ежедневно по 25 кубометров, но и это обязательство перекрывает — вывозит ежедневно 29 кубометров леса. По столько же вывозят леса в смену их нынешние земляки-современники из Мещурского и Кылтовского леспромхозов на могучих тракторах мощностью в несколько сот лошадиных сил. Выработка на одну тракторо-смену в одном леспромхозе составила 28,5 кубометра, в другом — 27,6 кубометра. В среднем по объединению “Комилеспром” на каждую лошадиную силу трактора за смену подвозится 0,69 кубометра древесины, а в течение года всего 76 кубометров. Это лишь три дневные нормы выработки стахановок 30-х годов. Говорить, понятное дело, об отсутствии резервов в лесной промышленности не приходится, — заключил Морозов.

Не могу не сказать, что решения пленума мало что изменили к лучшему. И на следующем пленуме по этой проблеме через четыре года опять те же разговоры о тех же недостатках. Поменялся лишь докладчик — им стал В.И. Мельников, избранный вторым секретарем обкома вместо А.А. Попова. Проблема комплексного освоения древесины так и осталась нерешенной. Побороть отраслевое союзное министерство и Госплан территориальным органам управления не удалось. Их линия на то, чтобы республика осталась сырьевым придатком центральных районов страны, была незыблемой. Не могли сломить эту силу ни решения партийных органов, ни многочисленные просьбы и требования, высказанные на различных совещаниях и форумах. Отраслевая система работала четко. Подобных примеров необходимости комплексного использования сырья, которое из-за ведомственности в верхних эшелонах власти не смог решить обком, было немало. Это производство титанового концентрата на Ярегском месторождении в Ухте, обогащение высокозольных интинских углей, более глубокая переработка нефти и газа и т.д.

Если предложения республики о создании перерабатывающих отраслей с нежеланием, но рассматривали в министерствах, то предложения о строительстве объектов производственной инфраструктуры, и, особенно, автомобильных дорог даже обсуждать было не с кем. Считалось, что проблемы эти местные и решать их должны местные органы. А положение с дорогами в республике оставалось не просто сложным, а катастрофическим. Проезда между городами практически не имелось, отрезаны были от внешнего мира и районные центры. Сельские же дороги вообще отсутствовали. Не было автомобильной связи и с центром страны. В этой ситуации обком и Совет Министров республики были вынуждены искать выход из создавшегося положения у себя на месте, идти на явное нарушение плановой дисциплины, проявляя, как выражались в то время, “местничество”. Заключалось же это “местничество” в том, что в соответствии с решениями местных властей каждое предприятие республики обязывалось построить определенный участок автомобильной дороги на территории республики. Естественно, что никаких ресурсов на это не выделялось, предприятия должны эту работу делать за счет внутренних резервов. В первую очередь было решено построить методом “народной” стройки автомобильную до-

рогу Сыктывкар-Киров, что давало возможность автомобильного проезда в центр страны. Не могу не отметить, что инициатива по ее строительству принадлежала И.П. Морозову.

От Сыктывкара до села Объячева к тому времени асфальтированная дорога, хотя и не особенно хорошая, все же была. На этом участке надо было лишь провести работы по ее спрямлению, а кое-где подремонтировать. Проезда же от Объячева до Мурашей в Кировской области не было вовсе. А это ни мало, ни много, а почти 100 километров. Учитывая огромный объем предстоящих работ, было решено привлечь к ее сооружению наиболее мощные организации республики из угольной, газовой, нефтяной отраслей и строительства. Заказчиком по строительству дороги было утверждено Коми управление автомобильных дорог, которое возглавлял А.А. Куликов. Понятно, что восторга от подобного решения руководители предприятий не испытывали. Но напомним еще раз: партийная дисциплина в то время была настолько жесткой, что послушаться и не выполнить решение обкома для них могло означать окончание карьеры. Но и мы также прекрасно понимали, что на одном страхе за свою карьеру дорогу не построишь. Нужна была постоянная, кропотливая работа по оказанию помощи участникам строительства дороги, координации их действий. Непосредственный контроль за ходом строительства дороги осуществляли работники обкома и Совета Министров. В обкоме был установлен порядок, по которому кто-то из работников отделов или я сам один раз в месяц обязательно выезжали в район и на месте оценивали обстановку. По итогам поездки обычно у меня проводились совещания, на которых определялись меры по выполнению заданий обкома.

Особую заботу о своем детище проявлял И.П. Морозов. Было немало случаев, когда совещания о ходе строительства проводил он сам. Проходили они обычно в том случае, когда появлялась угроза срыва выполнения графика работ. Одно из них прошло в июле 1976 года, когда стало ясно, что задание обкома многими предприятиями не выполняется. Из двух миллионов кубометров грунта для отсыпки дороги вывезено немногим более 1,3 миллиона. Особенно плохо вели работы объединения "Интауголь" и "Комигазпром", комбинат "Печоршахтострой" и геологическое управление. Заказчик, начальник управления "Комиавтодор" Куликов доложил, что ввод запланированных в 1976 году 34 километров дороги нахо-

дится под угрозой срыва. Причины: нехватка асфальтосмесителей, металла, цемента, труб, оборудования и материалов, а также неудовлетворительная работа привлеченных организаций по отсыпке полотна. Под прессом Морозова начальники комбината "Печоршахтострой" Б.И. Андрюшечкин, Ухтинского геологического управления В.С. Хорьков, объединения "Комигазпром" С.И. Юдин дружно заверили, что задание обкома они выполнят. Лишь главный инженер комбината "Интауголь" Г.А. Левашов, сославшись на трудности в своем хозяйстве, заявил, что задание обкома выполнить невозможно.

В своем резюме И.П. Морозов предупредил всех руководителей о их персональной ответственности за выполнение задания и сказал, чтобы они не строили иллюзий по поводу ослабления внимания обкома к этой стройке. Для некоторых из них это может кончиться печально. Особенно жестко он высказался в адрес интинских руководителей. Привожу его высказывание по дневниковым записям: "Мы избаловали Инту постоянной помощью от республики. У руководителей города появилось мещанско-буржуазное отношение к проблемам республики: они привыкли считать себя самыми бедными, хотя на деле это не так. Предупреждаю, что если в течение месяца не будет поправлено положение дел, то все три руководителя города — секретарь горкома КПСС, председатель горисполкома и начальник комбината будут строго наказаны." Надо отдать должное руководителям Инты — "справедливую критику" в их адрес они восприняли правильно и до наказания дело не дошло.

В дальнейшем мы несколько раз возвращались к этой проблеме. Летом 1977 года вместе с Морозовым специально съездили на эту дорогу и своими глазами посмотрели, что там делается. По своей натуре я не был верхоглядом, всегда пытался добраться до истины. Но и я часто завидовал той дотошности, которую проявлял Иван Павлович при рассмотрении той или иной проблемы. Вот и в тот раз мы с ним объехали все участки дороги, побеседовали с рабочими, побывали в столовых, в общежитиях, в красных уголках. И везде вопросы: почему в столовых нет мяса, почему не созданы нормальные бытовые условия для студенческих отрядов и командированных механизаторов, почему нет свежих газет, и другие "почему". Ведь для этого не надо никаких средств, нужна лишь обычная человеческая забота о людях со стороны партийных и хо-

зяйственных руководителей. Естественно, что разговор происходил в довольно жестких тонах и многим руководителям пришлось не просто отвечать на вопросы первого секретаря обкома. Но это лишь детали. В конечном же итоге нажим со стороны обкома, Совета Министров и, естественно, оказываемая помощь позволили обеспечить ввод части дороги в 1977 и 1978 годах. Полностью автомобильная дорога Сыктывкар-Мураши была введена в эксплуатацию в сентябре 1979 года. Надо отметить, что это была огромная победа, позволившая положить конец автомобильной изоляции республики от центра страны.

Вот как красочно оценил значение сам инициатор ее строительства И.П. Морозов на торжественном митинге в с. Объячево, посвященном этому событию: "Без преувеличения можно сказать, что сегодня в жизни нашей республики знаменательное событие — завершен труд большого коллектива автодорожников. При активном участии промышленных и строительных организаций республики закончено строительство важнейшей транспортной артерии республики — автомобильной дороги Сыктывкар-Мураши. Появилась возможность организации круглосуточного автотранспортного сообщения основных южных сельскохозяйственных и развитых в промышленном отношении районов со столицей республики. Сдача в эксплуатацию этой магистрали имеет и важное социально-политическое значение. Теперь Коми АССР связана с центральными районами страны не только железнодорожными и авиалиниями, но и современной автотрассой. Дорога явится мощным стимулом для развития экономики и культуры всей республики. О крупных масштабах этой стройки говорит хотя бы то, что с начала сооружения этой автодороги, общей протяженностью (с подъездами) 381 километр, выполнено 14,5 миллиона кубометров земляных работ, уложено 550 тысяч тонн асфальта, почти 160 километров грунто-цементного основания, построено 27 мостов".

После решения главной автотранспортной проблемы республики — выхода в центр страны, обком и Совет Министров взялись за решение другой, не менее важной проблемы — соединить столицу республики с крупными промышленными центрами. Опробованный на строительстве автодороги Сыктывкар-Киров метод пригодился и на трассе Сыктывкар-Ухта. Это давало возможность более полно использовать огромный потенциал Ухтинского, Вук-

тыльского, Троицко-Печорского и Княжпогостского районов. Параллельно было начато строительство автотрассы Сыктывкар-Усть-Кулом. Эта дорога связывала еще два крупных, богатых лесными ресурсами района — Корткеросский и Усть-Куломский со столицей Коми АССР. Нет, видимо, надобности повторяться и приводить данные о количестве мостов, километров дорог, кубометрах отсыпанного грунта на этих двух трассах. Цифры эти велики. Но настойчивость обкома и Совмина республики в проведении своей линии достигла цели. Хотя и с большим трудом, но они были построены. Наряду со строительством крупных магистралей, в республике была разработана и успешно осуществлялась программа строительства сети местных автомобильных дорог, связывающих районные центры, сельские населенные пункты и рабочие поселки.

Однако покрыть огромную территорию республики, особенно ее северную часть, густой сетью автомобильных дорог было практически невозможно, а это требовало поиска иных путей решения транспортных проблем. Наиболее эффективными в то время были воздушные перевозки. Но аэропорты имелись лишь в крупных городах республики, причем некоторые из них, и в первую очередь Сыктывкарский, требовали выноса их за пределы города. В стадии строительства находились аэропорты во вновь осваиваемых газовых и нефтяных районах — на Вуктыле и в Усинске. В районных же центрах, да и то не во всех, имелись лишь грунтовые полосы для приема небольших самолетов АН-2. Финансирование строительства аэропортов происходило из разных источников. Министерство гражданской авиации выделяло средства лишь на аэропорты, имевшие союзное значение. В республике к таким стройкам относился только Сыктывкарский аэропорт. В городах Вуктыл и Усинск они сооружались за счет средств отраслей. Аэропорты местного значения должны были финансироваться за счет скудного бюджета республики. В этой ситуации обкому и Совету Министров республики пришлось вновь прибегать к испытанному методу — поручать строить местные аэродромы строительным организациям как бы в “долг”. В годовой план для этого включалась символическая сумма в несколько тысяч рублей, а выполнить работ следовало на несколько миллионов. При этом, естественно, не говорилось, за счет каких ресурсов эта работа должна быть сделана. Все скрывалось за туманной формулировкой — “в счет общего плана”. Нет, видимо,

надобности говорить, что план на этих стройках перевыполнялся на тысячи процентов.

Показательным в этом отношении было строительство аэропорта в районном центре Ижма. Положение с транспортной схемой в этом районе было действительно сложным. Добраться сюда можно только по рекам Печора и Ижма, да и то не каждый год. В засушливую пору и по рекам доехать до райцентра было довольно сложно. Ни железной, ни автомобильной дороги, связывающей этот район с городами республики, не существовало. Отсутствие транспорта было главной причиной медленного развития здесь экономики, особенно лесной промышленности и сельского хозяйства. Поэтому в 1975 году обком и Совет Министров республики приняли решение о строительстве здесь аэропорта, позволяющего принимать скоростные самолеты ЯК-40 и АН-24. Подрядчиком был определен “Главкомгазнефестрой”, заказчиком Коми управление гражданской авиации. Проектирование было решено поручить Ленинградскому институту “Ленаэропроект”, с которым у нас сложились довольно тесные взаимоотношения. Стоимость его оценивалась в пределах 7 миллионов рублей. Нормативный срок строительства — 2 года. По логике вещей на первый год надо было выделить не менее половины ее стоимости. Но таких денег в Совете Министров республики не было. На всю отрасль “Местные воздушные линии” республике ежегодно выделялось не более двух миллионов рублей. На Ижемский аэропорт из этой суммы досталось всего 100 тысяч рублей. Как и при строительстве автодорог, надо было искать обходные пути и вновь прибегать к испытанным партийным методам: обязывать строителей в десятки раз перекрывать освоение здесь средств за счет невыполнения государственных планов по другим стройкам.

Но не только средства решали судьбу стройки. По своему опыту я знал, что успеха можно добиться лишь в случае проведения всесторонней и качественной подготовительной работы. С этой целью подрядчику было поручено подготовить график работ, уделив в нем особое внимание именно подготовительному периоду. Надо было эффективнее использовать зимний период 1975/1976 годов для завоза основных грузов по проложенному от железнодорожной станции Ираель до Ижмы “зимнику”. А перевезти предстояло более 50 тысяч тонн цемента, щебня, кирпича, пиломатериалов, армату-

ры. Кроме того, надо было перебросить десятки единиц строительной техники, подготовить временное жилье для приезжих строителей, столовые и другие необходимые для нормального жизнеобеспечения объекты.

Без решения этих задач нечего было и думать о вводе аэропорта в эксплуатацию в нормативный срок. Поэтому вместе с руководителем "Главкомгазнефтьестроя" В.И. Мирошниченко мы тщательно рассмотрели все вопросы, связанные с доставкой грузов. Обкомом было принято решение выделить ему дополнительно 50 автомашин, увеличить фонды на цемент, кирпич, щебень и другие строительные материалы. За счет кого? Естественно, за счет уменьшения поставок этих ресурсов другим строительным организациям. Но я также понимал, что выделить на бумаге еще не означало, что все они будут использованы по назначению. Были случаи когда "экспроприированные" таким способом материалы направлялись не туда, куда следовало. Надо было установить строжайший контроль за реализацией этих фондов. Отделу строительства обкома было поручено вести еженедельный учет поступающих в Ижму грузов. Результаты докладывались мне. Кроме того, контролировать эти потоки я обязал и первого секретаря Ижемского райкома А.Н. Изьюрова, который был кровно заинтересован в скорейшем строительстве аэропорта. Подобная практика в республике существовала и давала положительный результат. Сработала эта система и на этот раз.

Только с помощью таких жестоких мер необходимые материалы в Ижму были завезены. Чтобы убедиться, как идет подготовка к строительству, решил сам проехать по "зимнику" до Ижмы. Пригласил с собой в поездку главных ответственных за стройку: А.Н. Изьюрова и В.И. Мирошниченко. По сравнению с "зимниками" геологов ижемский оказался в довольно плачевном состоянии. Сто километров так называемой дороги преодолели лишь за пять часов. Пришлось попросить начальника геологического управления В.С. Хорькова прислать сюда мощную технику для расчистки трассы, после чего "зимник" был приведен в надлежащее состояние. Глядя на медленно плывущие мимо снежные отвалы, вспомнил разговор, который состоялся накануне с первым секретарем Изьюровым. Сообщая, что "зимник" обслуживается

плохо и находится в неудовлетворительном состоянии, он попросил послать к ним БАТ.

— Что это такое БАТ? — спросил я.

— Не знаю, — отвечает, — Мне сказали, что это какой-то сверхсовременный механизм по очистке дорог.

Пришлось объяснить Изьюрову, что сверхъестественного ждать от этого механизма нечего. Просто на батальонный артиллерийский тягач в мастерских геологов навешивали более широкий бульдозерный нож для очистки дорог. Местная, так сказать, рационализация. В Ижме мы убедились, что завоз грузов идет по графику. Это позволяло рассмотреть план работ и на летний период. Договорились, что в 1976 году “Главкомгазнетестрой” забетонирует взлетную полосу, для чего надо уложить в нее 12 тысяч кубометров бетона. Таких темпов работ в этом районе никогда не было и многие районные работники отнеслись к этому довольно скептически. Дело в том, что строительство здесь аэропорта было начато почти 10 лет назад и, кроме вырубке леса и небольшой подсыпки, ничего не было сделано. Я, конечно, понимал, что решить эту задачу будет нелегко, а срыв наших планов подорвет доверие и к стройке, и к нам, обкомовцам. Для ускорения работ тут же решили направить в помощь строителям несколько студенческих отрядов из Ухтинского индустриального института. Немало было проблем и с проектированием аэропорта. Институт “Ленаэропроект”, ссылаясь на отсутствие плановых средств, сдерживал выдачу проекта на взлетную полосу. Прекрасно понимая, что нажим со стороны обкома на организацию, находящуюся на другой территории, не подействует, пришлось искать иной путь: поручил заместителю председателя Госплана республики С.А. Лыткину изыскать средства для оплаты работы проектировщиков.

В результате принятых мер по доставке грузов, техники, а также по комплектации стройки кадрами к началу лета на площадке аэропорта все было готово к укладке первых кубометров бетона. Это символическое для Ижмы событие состоялось в июле 1976 года. Дело пошло. Правда, по прежнему задерживал рабочую документацию проектный институт. Пришлось переговорить по телефону с директором института и попросить его усилить работы по проектированию. Конечно, не обходилось и без казусов. Приехав однажды в райком со стройки, я увидел перед его зданием огромную

бетонную площадку. Спрашиваю Изьюрова, откуда она взялась? Оказалось, ее забетонировали к празднику.

— Откуда же у вас цемент?

— Из аэропорта взяли, — замялся “первый”.

На языке, довольно далеко от партийного, пришлось разъяснить Изьюрову: если еще хоть один килограмм цемента кто-то оттуда возьмет, то будет непременно наказан. Думаю, что Алексей Никонович это понял, поскольку в дальнейшем попыток использовать ресурсы стройки на другие нужды не наблюдалось.

Несмотря на эти досадные мелочи, основная задача, поставленная перед строителями, успешно решалась. К осени 1976 года две трети взлетной полосы было забетонировано. А это означало, что в установленный срок аэропорт будет введен в строй. И действительно, 18 июля 1978 года через два с небольшим года от начала сооружения состоялся первый пробный технический полет на самолете ЯК-40.

На митинг по этому поводу собрались сотни жителей старинного коми села. Секретарь райкома А.Н. Изьюров, сказав о важности аэропорта для экономики и жителей района, поблагодарил строителей, работников авиации и руководителей республики за прекрасный подарок. Успешным завершением стройки были удовлетворены обком и Совет Министров, поскольку еще один отдаленный район как бы “приблизился” к столице республики.

Подобным способом был построен еще один аэропорт — в Кослане. Но здесь проблем было несколько меньше, поскольку сюда подходила железная дорога, по которой круглогодично можно было завозить необходимые материалы. Ускорению строительства способствовало и то, что сама полоса строилась более индустриально, из сборных железобетонных плит. Надо отдать должное бывшему начальнику управления “Печорстрой”, нынешнему министру строительства Е.В. Басину, который отнесся к строительству аэропорта с высочайшим чувством ответственности, и это снимало с меня и работников аппарата обкома необходимость постоянно контролировать ход работ. Построен был аэропорт, так же как и в Ижме, за два года.

Тогда же были сданы в эксплуатацию еще два аэропорта — в Усинске и на Вуктыле. В отличие от других аэропортов, здесь мы не испытывали недостатка в средствах. Задача состояла в том, чтобы не допускать отвлечения людских и материальных ресурсов с этих строек на другие нужды. А делать это мы умели. Ход строительства и этих аэ-

репортов неоднократно рассматривался на совещаниях у меня, дважды на секретариате обкома. Будучи здесь в командировках, я не упускал возможности на них побывать и заслушать руководителей заказчиков и подрядных организаций о состоянии дел. На одном из таких совещаний было принято решение о перепроектировании аэровокзала в Усинске. Дело в том, что проектировщики автоматически перенесли сюда типовой вариант здания вокзала, строящегося на Вуктыле. Если на Вуктыле он еще как-то мог обеспечивать пассажиров, то для Усинска, где население было в несколько раз больше, он никак не подходил. Его площадь нужно было увеличить, как минимум, раза в три. И мы категорически настояли на том, чтобы был запроектирован новый, более вместительный вокзал.

Не могу не сказать еще об одной отрасли — науке, развитие которой постоянно находилась под опекой партийных и советских органов республики. Теми же методами, в таком же стиле решались и проблемы создания материальной базы Ухтинского индустриального института, Коми государственного университета, Коми филиала Академии наук СССР, Коми педагогического института и многих других учебных и научных учреждений.

Такие проявления “местничества” со стороны республиканских властей сменяли одно другое. И я глубоко убежден в том, что, формально нарушая принципы централизованного планирования, мы фактически исправляли недостатки плановой системы, оказавшейся неспособной обеспечить сочетание интересов отрасли и территории, а также комплексное ее развитие.

2. В поисках комплексного подхода

Насколько мне было известно, подобные методы решения территориальных проблем существовали не только в нашей республике. Выступая на различных совещаниях и семинарах, организуемых ЦК КПСС в Москве или других городах, секретари обкомов постоянно поднимали тему ненормальных взаимоотношений территории и отрасли. Говорили о том, что складывающиеся обстоятельства, связанные с отставанием в создании территориальной инфраструктуры, вынуждают партийные органы вмешиваться в процессы планирования и брать на себя несвойственные функции координа-

торов. В ряде случаев обкомы превращались в своеобразных “толкачей” по “пробиванию” в центральных органах страны проблем, которые, по логике вещей, должны здесь решаться и без участия партийных органов. Но дальше разговоров дело не шло. Многие из них понимали, что сломать сложившуюся отраслевую систему управления так просто не удастся. Помнили, что введенное Хрущевым территориальное управление в виде совнархозов долго не продержалось. Роль отрасли после этого еще более возросла. По отраслевому принципу была построена структура управления во всех высших органах власти — ЦК КПСС, Совете Министров СССР и Госплане СССР. Можно ли, к примеру, серьезно говорить о роли Госплана страны в решении проблем территорий, когда в его структуре, состоящей из 80 отделов, лишь один занимался сводом показателей по территориям. Я уже не говорю о том, что все 15 заместителей Председателя Госплана были “отраслевиками”.

Не думаю, что в центральных органах страны не видели этих диспропорций. Серьезные проблемы, связанные с переходом к развитию территорий, а также настойчивые просьбы местных властей, требовали от них принятия необходимых мер. И, действительно, вскоре ЦК КПСС и Совет Министров СССР приняли постановление о повышении роли Советов в управлении народным хозяйством. Госплан СССР создал институт уполномоченных по экономическим районам. Но неподкрепленные необходимыми правами и полномочиями они не могли серьезно влиять на обстановку и добиться реального повышения роли территории в управлении.

И в этих условиях появилась идея создания новых структурных образований, так называемых территориально-производственных комплексов (ТПК). Вначале о ней заговорили ученые, а затем она была поддержана в центральных органах управления страны. Выступая с докладом на 25-м съезде КПСС, Председатель Совета Министров СССР А.Н. Косыгин официально заявил о формировании на территории страны нескольких комплексов. Идея формирования подобного комплекса на территории республики увлекла тогда и нас. Приехав со съезда, И.П. Морозов попросил меня пригласить к нему специалистов из Коми филиала Академии наук СССР для того, чтобы они рассказали о принципах, проблемах и возможностях его создания. Докладывал на совещании председатель президиума филиала В.П. Подоплелов. Он сообщил,

что этим вопросом филиал Академии наук занимается давно. В 1974 году была разработана схема Двино-Печорского ТПК союзного значения, в состав которого включены территории Коми АССР и Архангельской области. В качестве основной задачи этого формирования являлось улучшение структуры топливно-энергетического баланса европейской части СССР, обеспечение ее районов деловой древесиной, продукцией деревообработки, бумагой, нефтью, природным газом, коксующимся углем, сырьем для алюминиевого и титанового производства, рыбой и рыбопродуктами, водными и другими природными ресурсами. Подоплелов довольно убедительно поведал и о его преимуществах. Формирование ТПК, по его мнению, должно способствовать концентрации сил и средств на решении территориальных проблем, устранению ведомственных тенденций, мешающих комплексному освоению природных ресурсов республики.

В дальнейшем филиалом Академии наук была разработана схема формирования и развития Тимано-Печорского территориально-производственного комплекса. В его состав входили северные районы Коми АССР и Ненецкий автономный округ Архангельской области, т.е. лишь территория Тимано-Печорской нефтегазовой провинции. Отсюда вытекала и его основная специализация — топливно-добывающая. Подобный комплекс не решал главных задач, которые перед ним ставились — обеспечить комплексное освоение всей территории республики с опережающим созданием отраслей социальной и производственной инфраструктуры и поддержки в обкоме не получил. В связи с этим учеными филиала был подготовлен новый вариант комплекса, в состав которого была включена вся территория республики и Ненецкий автономный округ Архангельской области. Он характеризовался как многоотраслевой, находящийся в стадии формирования на базе созданных и вновь создаваемых предприятий различных отраслей хозяйства, которые расположены на богатой природными ресурсами территории Коми АССР и Ненецкого автономного округа Архангельской области. Базой его становились имеющиеся здесь предприятия производственной и социальной инфраструктур.

Не могу не отметить огромный вклад, который внесли в изучение проблемы многие ученые Коми филиала Академии наук СССР. Среди них В.П. Подоплелов и Д.А. Коновалов, разработав-

шие теорию региональных особенностей и проблем формирования ТПК, В.Н. Лаженцев, обосновавший структурно-функциональную характеристику комплекса, В.А. Старцев, описавший состояние минерально-сырьевых ресурсов. Развитию отдельных отраслей были посвящены исследования В.М. Худяевой, Г.Н. Аникиной, И.М. Семенова, А.А. Калининой, В.Г. Тихомирова, Д.А. Коновалова, П.Ф. Харитоновна. Вопросы развития строительной базы и транспорта исследовали А.Г. Трашина, К.К. Кузина, Н.А. Жилова, Э.С. Куратова. В поле зрения ученых С.Х. Сажина, С.А. Манова, В.И. Аكوпова стали социально-экономические проблемы, С.П. Болотова — вопросы организации управления комплексом и В.П. Гладкова — охраны окружающей среды.

Но мы прекрасно понимали, что теоретические разработки — это лишь основа. Нужны дальнейшие реальные шаги по воплощению теории в практику. А этот процесс, как известно, довольно долгий и тернистый. Чтобы получить официальное признание нового образования, нужно добиться принятия специального постановления ЦК КПСС и Совета Министров страны, поскольку другие документы реальной силы в то время не имели. С этой целью в обкоме был разработан специальный план действий, который предусматривал решение трех основных задач. На первом этапе мы должны были узнать мнение центральных министерств и ведомств и их позицию по вопросу создания комплекса. Учитывая, что традиционным путем согласования это нам не удастся, было решено провести в Сыктывкаре специальную конференцию. На втором этапе, на основании рекомендаций конференции мы планировали подготовить развернутый проект постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР по формированию комплекса. И, наконец, третий, завершающий этап отводился на согласование проекта постановления и его принятие.

Для подготовки и проведения конференции решением секретариата обкома была создана комиссия под моим председательством. В комиссию вошли заместитель председателя Совета Министров республики Н.Л. Жеребцов, председатель Президиума Коми филиала АН СССР В.П. Подоппелов, заведующие отделами обкома В.И. Мельников, Т.В. Вершинин, В.П. Ивахненко, Л.Г. Подласов, Н.П. Тимофеев, секретари Печорского, Ухтинского, Воркутинского и Сыктывкарского горкомов Ю.Е. Беликов, А.С. Гуменюк, В.И.

Чернов, А.М. Окатов, а также председатель Госплана Коми АССР М.П. Чукичев, управляющий “Комиэнерго” А.Г. Кириллов, начальник объединения “Полярноуралгеология” И.С. Бредихин и начальник Ухтинского территориально-геологического управления В.С. Хорьков. Комиссии предстояло подготовить все необходимые материалы для проведения конференции, обеспечить присутствие на ней представителей центральных органов и ученых, выработать проект рекомендаций.

Должен отметить, что члены комиссии с высоким чувством ответственности отнеслись к этой работе. Особенно активно работа велась в Ухте. Возглавлял ее второй секретарь горкома А.С. Гуменюк и заведующий промышленно-транспортным отделом Ю.А. Спиридонов. Здесь было проведено несколько совещаний по развитию нефтяной, нефтеперерабатывающей, газовой, газоперерабатывающей промышленности, созданию отраслей химии, цветной металлургии и энергетики. Подобные совещания были проведены и в других городах: в Воркуте — по проблемам угольной отрасли, в Сыктывкаре по лесной, целлюлозно-бумажной и деревообрабатывающей отраслям, транспорту и связи, сельскому хозяйству, легкой и пищевой промышленности, стройиндустрии и стройматериалов, проблемам трудовых ресурсов. На каждом из них были разработаны предложения, ставшие затем основой для подготовки рекомендаций.

Конференция по проблемам формирования Тимано-Печорского территориально-производственного комплекса состоялась в мае 1977 года. Официальными организаторами ее проведения стали обком партии, Совет Министров Коми АССР, Совет по изучению производительных сил при Госплане СССР и Коми филиал Академии наук СССР. Насколько она была представительной, говорит тот факт, что на ней присутствовало около 300 человек. Это были ответственные работники ЦК КПСС, Госплана СССР, союзных и республиканских министерств и ведомств, научно-исследовательских и проектных институтов, партийные, советские и хозяйственные руководители республики. Задача конференции состояла в том, чтобы с учетом долговременных тенденций социально-экономического развития страны определить принципиальные направления и возможные масштабы использования природных ресурсов республики. А объективные условия для этого были.

Это крупные запасы каменного угля, нефти и природного газа. Это и мощные месторождения титановых руд, бокситов, минеральных солей. Район богат лесом. Успешному формированию комплекса должны были способствовать и естественные географические факторы: более высокая по сравнению с другими районами Севера заселенность и относительная близость к потребителям сырья и продуктов переработки. Лишь один недостаток мешал ускорению формирования комплекса — это крайне слабая сеть объектов производственной и, особенно, социальной инфраструктуры.

На конференции было заслушано и обсуждено более 20 докладов и сообщений. С докладом о научных основах формирования и роли Тимано-Печорского территориально-производственного комплекса в народном хозяйстве страны выступил председатель Совета по изучению производительных сил при Госплане СССР академик Н.Н. Некрасов. Несколько докладов было посвящено проблемам дальнейшего развития добывающих отраслей — нефтяной, газовой, угольной, лесозаготовительной, сделан анализ развития перерабатывающих отраслей и проблем комплексного освоения лесосырьевых ресурсов, титановых руд. Не были обойдены вниманием и перспективы создания строительной базы, проблемы капитального строительства, охраны окружающей среды. Как и предусматривалось, по итогам работы были приняты рекомендации конференции. В них предусматривалось направить усилия всех участников процесса на первоочередное развитие добывающих топливно-энергетических отраслей промышленности, базы строительной индустрии и производства строительных материалов, мощностей по производству и переработке сельскохозяйственной продукции. Намечалось обеспечить увеличение удельного веса перерабатывающих производств путем преимущественного развития энергетики, химической, лесоперерабатывающей и топливной промышленности, а также цветной металлургии.

Однако, чтобы довести первую задачу до логического конца необходимо было найти организационные формы управления комплексом, которые помогли бы решить не только отраслевые проблемы, но и территориальные, связанные с ускорением создания инфраструктуры.

3. Как управлять комплексом?

Этот вопрос был, пожалуй, одним из наиболее сложных во всем процессе разработки теоретических основ формирования и развития территориально-производственных комплексов и, в частности, Тимано-Печорского. К тому времени не было цельной модели управления ими ни в высших эшелонах власти, ни на местах. На этапе планирования в масштабах страны оно осуществлялось Госпланом СССР, в союзных республиках их Госпланами. Координацией действий различных организаций, занятых освоением природных ресурсов, расположенных на территории одной административной единицы, в какой-то мере занимались местные партийные и советские органы. В этом случае при областных комитетах партии создавалась комиссия или какой-то другой орган по координации вопросов, связанных с этой работой. Подобные комиссии были созданы и у нас. О них я говорил выше. В их состав входили, кроме работников партийных и советских органов, также руководители отраслевых структур. Однако управлять процессом освоения природных ресурсов, когда они находятся на территории нескольких регионов, подобные комиссии при партийных органах не могли, поскольку интересы каждой из них не совпадали. Создавая комплекс на территории нескольких республик или областей, нужно было думать о создании какого-то нового органа управления, вписывающегося в существующую систему управления и способного координировать действия находящихся здесь различных организаций.

И по этому поводу были разные точки зрения среди местных руководителей и ученых. Одни из них предлагали создать орган управления под руководством одного из министерств, предприятия которого преобладают в составе комплекса. Другие ратовали за некий координационный центр при Госплане СССР, третьи — за территориальные или межобластные органы. Иные предлагали создать координационный центр при Совете Министров СССР. Секретарь Красноярского крайкома КПСС Л.Г. Сизов, например, считал, что "...для решения организационной проблемы управления комплексами необходимо выделить на каждый из них ответственных уполномоченных Госплана, способных согласовывать ведомственные

вопросы в интересах не отдельных отраслей, а общего дела.” Первый секретарь Якутского обкома КПСС Г.И. Чиряев полагал, что “...для успеха создания ТПК необходим координирующий орган при Госплане СССР. Такой орган должен обладать реальными возможностями объединять материальные и финансовые ресурсы отраслей.” Первый секретарь Павлодарского обкома КПСС Б.В. Исаяев, в свою очередь, считал, “...что единым хозяином комплекса должен стать координирующий центр, подчиненный Совету Министров СССР, который приводил бы интересы ведомств под государственные мерки. Этот орган мог бы с самого начала становления комплекса пресекать попытки ведомств гнаться за промежуточными результатами, способствовал бы гармоничному и пропорциональному расширению производства. Он должен, кроме того, обладать полномочиями при необходимости остановить финансирование объекта, изъять ведомственные деньги и перебросить на другой участок”.

Итог дискуссиям подвел видный советский ученый академик Н.Н. Некрасов: “Не раз уже высказывалось предложение о том, что территориально-производственные комплексы должны иметь более четкую организационную структуру. Совершенно ясно, что все диспропорции складываются из-за того, что у этих комплексов нет координатора. Кто им должен быть? Координирующий орган при Госплане СССР или уполномоченный Госплана СССР по комплексу? Либо, скажем, совет директоров крупных действующих и сооружающихся предприятий, входящих в систему ТПК? А может, имеет смысл создавать администрацию ТПК на время его освоения, как это делалось на ВАЗе или КамАЗе? В любом случае это должен быть рабочий орган, способный проводить в ТПК централизованную политику, контролировать выполнение планов, следить за тем, чтобы не создавалось отраслевых диспропорций, чтобы ресурсы района использовались гармонично и равномерно. Одновременно нужно всеми силами и средствами поднимать роль и расширять сферу деятельности в формировании и управлении комплексами местных (областных, краевых и республиканских) планово-хозяйственных органов. Они должны оказывать координирующее воздействие не только на формирование социальной инфраструктуры, но и производственную деятельность комплекса. Территориально-производственный комплекс как хозяйственная система тогда

даст наивысшую отдачу, когда будет комплексно и развиваться, и управляться.”

Но ни дискуссия среди партийных работников, ни высказывание Некрасова не прояснило существа проблемы. Мы вынуждены были разрабатывать свою схему управления Тимано-Печорским комплексом. На территории республики к тому времени был накоплен определенный опыт сочетания отраслевого и территориального принципов управления. Начало работы было положено в организации строительства на долевых началах различными министерствами и ведомствами отдельных объектов (жилых домов, очистных сооружений, автодорог и т.д.). Дальнейшее развитие этой формы управления привело к созданию промышленных узлов, строительство которых также велось на средства нескольких организаций. На территории республики было сформировано 36 таких узлов, в составе которых эксплуатировалось более 400 промышленных объектов, выпускающих свыше четверти всей валовой продукции республики. Исходя из наличия на территории минерально-сырьевых ресурсов, производственной и социальной инфраструктуры было образовано 8 территориальных узлов: Ухто-Печорский, Верхне-Печорский, Печоро-Усинский, Воркута-Интинский, Ижмо-Печорский, Ненецкий, Сыктывкарский, Южный. Однако мы понимали, что все это было лишь робкими попытками местных органов хоть как-то взять ситуацию размещения производительных сил на территории комплекса под контроль. Мы также прекрасно понимали и то, что без создания серьезной организационной структуры, имеющей не только контрольные, но и распорядительные функции, управлять комплексом будет невозможно. И эту работу, по поручению обкома, выполнили ученые Коми филиала АН СССР. Активное участие в разработке организационных структур управления Тимано-Печорским комплексом принял еще только начинающий тогда свою научную деятельность С.П. Болотов. Было предложено два варианта структур управления комплексом.

Первый вариант управления комплексом предусматривал создание Государственного комитета Совета Министров СССР по развитию территориально-производственных комплексов, который должен был отличаться от других министерств и ведомств своей целевой направленностью. Аппарат Госкомитета должен осуществлять координацию наиболее значимых проектов и мероприятий,

ориентируясь на долгосрочные прогнозы и планы развития единого народнохозяйственного комплекса страны. Подведомственные Госкомитету программно-целевые комитеты должны возглавлять заместители председателя Госкомитета. Ими должна вестись вся подготовительная работа по разработке проектов и мероприятий, по составлению целевых программ комплексов и их реализации. Второй вариант предполагал создание комиссии Совета Министров СССР по территориальному развитию. В ее состав должны входить экспертный отдел по оценке значимости программ; контрольно-ревизионный отдел по эффективности использования выделяемых ресурсов; координационный совет для решения сложных и спорных вопросов. Членами комиссии в этом случае должны быть руководители программно-целевых комитетов по развитию комплексов, представители Государственных комитетов (Госплана, Госснаба, Госкомтруда и т. д.).

4. Неудавшаяся попытка опередить время

Итак, закончился первый этап, позволивший внести ясность как в проблемы формирования, так и в проблемы управления комплексом. Очередной этап — подготовку проекта постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР “О развитии Тимано-Печорского территориально-производственного комплекса”, мы преодолели довольно быстро. В нем были намечены основные пути комплексного и сбалансированного развития отраслей и инфраструктуры. Были также внесены предложения по организационной структуре управления. Оставалась, как нам тогда казалось, простая, будничная работа по его согласованию в министерствах и ведомствах. Но мы тогда не представляли себе, насколько трудна и сложна будет эта работа, насколько сильна бюрократия в высших эшелонах власти, не позволявшая вмешиваться в свои функции. Для ускорения его согласования в центральных органах страны было решено, что руководители республики лично побывают у членов правительства, работников ЦК КПСС, от которых зависело принятие постановления. В Москву вылетели первый секретарь обкома И.П. Морозов, председатель Совета Министров республики П.А. Безносков и я.

Первый визит к председателю Госплана СССР Н.К. Байбакову. Мы попросили пойти с нами председателя СОПСа академика Н.Н. Некрасова, который участвовал в работе нашей конференции и выступил с основным докладом. Николай Константинович встретил делегацию из Коми приветливо. В республике он бывал неоднократно, прекрасно был осведомлен о ее богатствах и всегда оказывал помощь и поддержку в развитии ее экономики. Ознакомившись бегло с проектом постановления правительства страны о развитии Тимано-Печорского комплекса, который передал ему И.П. Морозов, он заверил, что Госплан СССР будет его всячески поддерживать. При этом внес ряд предложений, в основном касающихся ускорения развития топливно-энергетической отрасли. По угольной промышленности предложил рассмотреть вопрос перекачки энергетических углей Инты для топлива Печорской ГРЭС по пульпопроводу. Считал, что цифры, заложенные в проекте постановления по добыче угля, занижены, их надо увеличить. Особую заинтересованность Н.К. Байбаков проявил к сланцам, огромные запасы которых обнаружены в Сысольском районе республики. "Сланцы, — сказал Николай Константинович, — это химическое сырье, из которого можно производить удобрения, цемент, извлекать смолы и другую продукцию." Он считал, что на их базе надо построить крупную электростанцию и организовать комплексную переработку. Как бы между прочим он спросил Морозова, не пересмотрел ли обком свои категорические возражения против переброски вод северных рек в южные районы страны. Убедившись, что обком остался на старых позициях, он доверительно сообщил нам, что этот вопрос недавно рассматривался на заседании Политбюро ЦК. Правда, никакого решения по этому вопросу принято не было. В конце беседы Н.К. Байбаков сказал, что Госплан проведет экспертизу проекта постановления и на основании ее подготовит записку в Правительство.

— Мы не можем ошибаться, — сказал он. — Поскольку наши ошибки обойдутся государству в миллиарды рублей. Поэтому мы не хотим огульно подходить к этому крупному проекту, мы все дотошно рассмотрим, — добавил он.

На следующий день делегацию Коми принял Председатель Совета Министров СССР А.Н. Косыгин. Кремль. До этого я был здесь лишь в качестве туриста в составе партийной делегации, поскольку для общего обозрения он в то время был закрыт и внутри

здания нас не допускали. Поразили меня тогда величественные здания старого Кремля, построенные за века существования Москвы. Лишь Кремлевский Дворец Съездов выделялся среди них какой-то необычной простотой архитектуры и большими размерами. На этот раз представилась возможность увидеть его изнутри. Первое, что бросилось в глаза — это сложная система прохода в Кремль. Надо было миновать несколько милицейских постов, прежде чем попадешь на этаж, где расположен кабинет Главы Правительства страны. Поднявшись по лестнице, мы прошли длинными узкими коридорами и попали в приемную Председателя. Здесь нас тоже ждала еще одна проверка. Помощник попросил подождать, пока он о нас доложит А.Н. Косыгину. Ждать, правда, пришлось недолго. Точно в назначенное время раздался звонок и помощник сообщает: Алексей Николаевич приглашает зайти к нему. Как и положено, входили по рангу — Морозов, Безносов, за ними я. Косыгин вышел из-за стола, встретил нас посередине кабинета, с каждым поздоровался и пригласил за длинный стол заседаний. Сам сел в центре.

Кабинет Председателя довольно просторный, отделан деревом, слева от стола виднелась дверь в комнату отдыха. На столе несколько папок разного цвета. На приставном столике правительственные телефоны. На одном из них я увидел надпись — Л.И. Брежнев. Видимо, это была прямая связь с Генеральным секретарем ЦК КПСС. Привлекала внимание простота обращения Алексея Николаевича. Казалось, что мы пришли к своему старому знакомому. Мы это почувствовали еще тогда, когда он приезжал в марте 1975 года в республику. Встречали его тогда в аэропорту Сыктывкара все члены бюро обкома. Выйдя из самолета, он с каждым поздоровался за руку, и вместо того, чтобы сесть в машину и сразу уехать, пошел пешком до здания аэропорта. В графике посещения Сыктывкара предусматривалось вначале отвезти Алексея Николаевича на обкомовскую дачу в Лемью, где он должен был немного отдохнуть. От этого предложения он категорически отказался, сказав, что не устал, что времени мало, и надо работать. Тогда сразу же поехали на Сыктывкарский лесопромышленный комплекс, где осмотрели цеха по производству бумаги. Косыгин живо интересовался технологией. Обратив внимание, что комбинат работает в основном на импортном оборудовании, посетовал на то, что надо организовать выпуск своего, отечественного и отказаться от закупки зарубежного. На об-

ратном пути остановился в поселке бумажников. Увидев хорошие, благоустроенные улицы, дома, магазины, похвалил руководителей республики за заботу о быте работников комбината.

В Сыктывкаре А.Н. Косыгин провел совещание по проблемам республики. Прошло оно в зале заседаний бюро обкома. По установившейся традиции все члены бюро обкома вместе с ним должны были сесть на возвышение в президиум. Но едва оглядев зал, Алексей Николаевич сказал, что не надо никаких президиумов. Он попросил принести небольшой стол и поставить внизу, где сидят приглашенные. Сев за этот стол, он сразу спросил фамилии выступающих. Предполагалось, что вначале с обзорным докладом выступит И.П. Морозов, а затем сделают сообщение геологи, нефтяники, газовики, угольщики и работники других отраслей.

— Никакого обзора не надо, — сказал А.Н. Косыгин, — перед поездкой я подробно ознакомился с материалами, характеризующими экономику республики. Пусть докладывают руководители предприятий.

Как и на многих других совещаниях, которые проводили приезжавшие к нам руководители из центра, первым выступил главный геолог Ухтинского геологического управления Г.Я. Вассерман. Его доклад не был таким оптимистичным, как два или три года назад, когда были открыты крупные месторождения нефти и газа в Тимано-Печорской провинции. Сейчас цифры запасов сырья довольно скромные. Косыгина это, похоже, несколько озадачило. Он попытался понять, в чем дело, почему геологи не открывают новые крупные месторождения. Если велики прогнозы, то должны быть и месторождения. Значит, нужно усилить их поиск. Он тут же поручает министру геологии СССР А.В. Сидоренко, который здесь присутствует, разобраться и оказать помощь геологам по усилению геологоразведочных работ. Начальники объединения “Коминнефть” и “Комигазпром” Л.Д. Чурилов и С.И. Юдин доложили о текущих делах, тоже старались поменьше говорить о перспективе, поскольку новых месторождений на горизонте пока видно не было.

В графике визита Главы Правительства было еще и посещение нефтяного Усинска. Здесь Алексей Николаевич никаких совещаний не проводил. Посетил лишь постоянный поселок и строящиеся базы нефтяников, геологов и строителей, встретился с жителями. Главная проблема Усинска — плохие жилищно-бытовые ус-

ловия. Капитального жилья строилось мало, большинство жителей ютилось во временных бараках, “балках”, а кое-где и просто в лачугах. А.Н. Косыгин обратил внимание министра нефтяной промышленности В.Д. Шашина и местных властей на недопустимость подобного явления и потребовал принять более эффективные меры по переселению людей из временок в благоустроенное жилье.

После посещения Усинска А.Н. Косыгин побывал и в Воркуте. Здесь он захотел сам спуститься в шахту, но охрана возражала, считая, что ей трудно будет обеспечить безопасность Премьера. Однако Алексей Николаевич никого не послушал и с руководителем объединения “Воркутауголь” Б.Н. Игнатьевым и другими работниками спустился в подземные выработки шахты 5/7. Как и в Сыктывкаре, в Воркуте он провел совещание по развитию угольной промышленности. Докладывал начальник комбината “Воркутауголь” Игнатьев. Здесь, в отличие от нефтяников и газовиков, проблем с запасами угля не было. Их хватит для закладки десятка крупных шахт. К тому времени готовилась к вводу шахта “Воргашорская” мощностью 6 миллионов тонн угля в год. Косыгин поддержал предложение о закладке в Воркуте еще одной шахты № 4 такой же мощности. Решение его, к сожалению, не было впоследствии реализовано. После совещания мы все сфотографировались на память. В этот же день Косыгин с сопровождающими его министрами улетел в Тюмень.

Перед отъездом было решено устроить премьеру ужин. Стол накрыли в одном из залов ресторана “Москва”. Занимался организацией этого важного мероприятия начальник УРСа “Воркутауголь” А.И. Коган. Аркадий Израилевич был опытейшим специалистом своего дела. Несмотря на то, что на дворе был март месяц и в Воркуте стояли крепкие морозы, стол украшали свежие овощи и фрукты. Я уже не говорю о различных деликатесах. Должен отметить, что Воркута всегда отличалась отменным хлебопечением. Но на этот раз при подготовке банкета они, я думаю, превзошли самих себя. На обеде кроме А.Н. Косыгина присутствовали сопровождающие его министры и руководители республики. Мы знали, что Алексей Николаевич не любит больших застолий и не употребляет спиртных напитков. Но по традиции гостеприимства требовалось как-то отметить его пребывание на Коми земле. Пока думали, подавать или не подавать к столу горячительные напитки,

Алексей Николаевич успел поужинать. Оказалось, что он в то время соблюдал строгую диету и ничего, кроме бульона и салата, которые ему готовили приехавшие с ним повара, не ел. Мы едва успели съесть салат, как Косыгин встал из-за стола, поблагодарил за ужин и пошел к выходу. Всем участникам приятного мероприятия ничего не оставалось, как тоже встать из-за стола, на котором остались нетронутые яства, и последовать велед за ним. Тут неожиданно И.П. Морозов останавливает меня и говорит:

— Забери-ка, Николай Николаевич, у Когана ключи от зала. А то пока мы провожаем Косыгина, они без нас здесь наведут “порядок”...

Должен сказать, что после проводов мы действительно вернулись к этому столу, и отдали должное “кулинарному искусству” Когана.

Однако вернемся в кабинет А.Н. Косыгина. И.П. Морозов доложил Алексею Николаевичу об обстановке в республике. Рассказал, что после посещения им республики в 1975 году многое изменилось в лучшую сторону. Успешно осваиваются нефтяные месторождения Усинска, перевыполняют планы угольщики Печорского угольного бассейна. В республике резко увеличилось строительство жилья и объектов культурно-бытового назначения. Но есть две проблемы, которые местные власти решить не могут. Одна из них — это недостаток железнодорожных вагонов для отгрузки леса из республики, из-за чего на складах скапливаются сотни тысяч кубометров древесины. И вторая проблема — плохое снабжение населения мясом. Алексей Николаевич пообещал с вагонами дело поправить. Вторую же проблему рекомендовал решить в Правительстве России у Председателя Совета Министров РСФСР М.С. Соломенцева. По проекту постановления дал поручение: “г. Байбакову Н.К. Прошу подготовить. Обсудить на президиуме Совмина.” 21.04.77г. А.Косыгин. Аудиенция продолжалась всего 20 минут.

В последующем мне не довелось больше встречаться с А.Н. Косыгиным. Из неофициальных доверительных разговоров доходило, что у него обострились отношения с генеральным секретарем ЦК КПСС Л.И. Брежневым, в связи с чем он был отправлен на пенсию. Скончался А.Н. Косыгин в декабре 1980 года. В это время я работал в Госплане СССР и мне было оказано доверие стоять у гроба Алексея Николаевича. Был я и на его похоронах на Красной

площади. Вот как описывает процедуру прощания с телом А.Н. Косыгина Н.К. Байбаков, работавший в то время Председателем Госплана СССР: “В Центральный Дом Советской Армии проститься с ним пришли сотни тысяч москвичей. Часов в шесть вечера доступ к телу было решено прекратить: видимо, на Старой площади (место где располагалось ЦК КПСС — Н.К.) не хотели придавать слишком большое значение этой траурной церемонии. Ведь Косыгин уже не был членом Политбюро, Председателем Совета Министров страны, а перешел в разряд пенсионеров. А по прилегающим улицам тянулись и тянулись нескончаемые вереницы людей, пришедших проститься с Алексеем Николаевичем, которого все искренне уважали. Но когда объявили, что печальный ритуал кончается, народ возмущенно зашумел. Организаторам пришлось продлить прощание еще часа на четыре. Более того, на утро, до начала официальной церемонии похорон, поклониться праху снова пришли тысячи людей. Этот небольшой штрих лучше всяких слов показывает, каким остался в памяти народа Алексей Николаевич Косыгин”.

Очередной визит в рамках нашей миссии был к секретарю ЦК КПСС В.И. Долгих. Так же, как и у А.Н. Косыгина, И.П. Морозов докладывает о состоянии дел в республике. Владимир Иванович интересуется вопросами состояния дел в топливно-добывающих отраслях, спрашивает, какие там проблемы. Чем торгуют в магазинах? Как с продуктами питания? Главная проблема, которую поднял Морозов и о которой говорилось у председателя правительства — недостаточные фонды на мясо. Долгих рекомендует активнее привлекать промышленные предприятия к производству продукции сельского хозяйства, за их счет строить птицефабрики, развивать ведомственные совхозы. Морозов сказал, что обком и Совмин этим вопросом занимаются довольно плотно. В республике в каждой отрасли есть свои совхозы, птицефабрики и другие предприятия сельского хозяйства. Много средств вкладывают в эту отрасль министерства угольной, нефтяной и газовой промышленности. Однако министерства путей сообщения, лесной и деревообрабатывающей промышленности и ряд других не желают развивать это направление.

Помню, тогда секретаря ЦК КПСС В.И. Долгих интересовала одна из острых наших проблем — это снос бараков и ветхого жилья. У него были данные о том, что в Коми эта проблема решает-

ся медленно, особенно в Воркуте, где надо было его снести около 400 тысяч квадратных метров. По его мнению, в стране заканчивался, в основном, снос таких домов и руководству республики надо усилить внимание этой проблеме. Иван Павлович был вынужден сказать, что она характерна не только для угольщиков, но и для быстро развивающихся нефтяной и газовой промышленности. Эти министерства взяли за правило начинать освоение месторождений не с создания нормальных условий для проживания, а со строительства временок, которые через несколько лет превращаются в ветхое жилье. Поэтому быстро снести их в республике не удастся, для этого потребуются не менее десятка лет. Насколько дальновидным оказался тогда И.П. Морозов! После этого прошло не одно десятилетие, уже нет в помине самого ЦК КПСС, а бараки как стояли, так и стоят до сих пор. В настоящее время эта проблема для республики стала одной из главных.

Просмотрев бегло проект постановления Совета Министров СССР по комплексу, Владимир Иванович отметил, что разработан он довольно подробно и грамотно, четко очерчены вопросы развития отраслей, ощущается комплексный подход к проблемам. При этом добавил, что надо обратить особое внимание на поиск новых месторождений нефти и газа, поскольку нефтяники жалуются на геологов республики, которые за последние годы снизили объемы утверждаемых запасов нефти, что не позволяет увеличивать ее добычу. Мы вынуждены были признать, что такие факты, действительно, имеют место. Но виноваты в этом не только наши геологи, но и Министерство геологии РСФСР, которое искусственно, под нажимом Архангельского обкома разделило нефтегазовую провинцию по территориальному признаку. Это и стало одной из главных причин снижения темпов подготовки новых запасов нефти и газа. В настоящее время на территории Коми АССР и Ненецкого национального округа Архангельской области разведочным бурением занимается 5 организаций различных министерств (Мингео РСФСР, Миннефтепром, Мингазпром). Работа их на территории единой провинции практически никем не координируется, что не способствует ускорению разведки новых месторождений. Исходя из этого, обком внес в ЦК КПСС предложение о создании на территории комплекса единого Тимано-Печорского производственного геологического объединения в составе Архангельского и Ухтинского тер-

риториальных геологических управлений, Полярно-Уральского производственного объединения и геологических организаций Миннефтепрома и Мингазпрома с подчинением его напрямую Министерству геологии СССР. Долгих выслушал нас и обещал поручить специалистам рассмотреть предложение обкома. В целом наш проект Владимир Иванович одобрил и обещал поддержать.

Получив одобрение проекта высшими руководителями страны, мы решили побывать в Правительстве России, в министерствах и ведомствах, которые будут участвовать в его реализации. Особенно важным для нас был визит к председателю Совета Министров РСФСР М.С. Соломенцеву, который как руководитель территории должен быть кровно заинтересован в развитии региона, входящего в состав России. Мы надеялись на его поддержку, на активное участие не только в согласовании, но и в помощи по ускорению выпуска в свет постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР. Однако, принял он нас довольно сухо. Поинтересовавшись как идут дела в республике, порекомендовал сдать проект постановления в канцелярию. Забегая вперед скажу, что работники Совета Министров РСФСР ни разу затем не поинтересовались, как идут дела с подготовкой постановления. Вся тяжесть по его согласованию легла на нас. Не решил Соломенцев и просьбу обкома и Совета Министров по увеличению фондов на мясо. На нашу записку по этому вопросу был получен формальный ответ, что вопрос будет рассмотрен.

Беседа у министра угольной промышленности СССР Б.Ф. Братченко продолжалась довольно долго. Были обсуждены вопросы, связанные с дальнейшим ростом объемов добычи коксующихся углей в Воркуте, и энергетических в Инте. Нами предлагалось заложить здесь несколько шахт с целью доведения добычи угля в 1985 году до 37 миллионов тонн и в 1990 году — до 45 миллионов тонн. А чтобы обеспечить высокое качество угля предстояло построить несколько обогатительных фабрик. Мы считали, что по развитию угольной промышленности республики надо подготовить специальное постановление Совета Министров СССР. Борис Федорович поддержал эту идею и вскоре постановление было подписано.

В Министерстве нефтяной промышленности нас встретил В.Я. Соколов, наш земляк, который работал заместителем министра. Василий Яковлевич будучи в этой должности, в республике бы-

вал довольно часто и обстановку знал хорошо. Проект постановления по развитию комплекса, в том числе и нефтяной промышленности, он горячо поддерживал. Вместе с ним зашли к министру — Н.А. Мальцеву. Назначен он был недавно, после смерти В.Д. Шашина. Николай Алексеевич в республике не был и первое, что мы сделали — это пригласили его посетить Коми в ближайшее время. Разговор у Мальцева шел не только о проблемах увеличения добычи нефти в северном Усинском районе, но и на юге республики. В обкоме считали, что в течение двух лет (1978-1979гг.) необходимо разработать технико-экономическое обоснование развития нефтяной промышленности на территории комплекса из расчета обеспечения добычи нефти к 1985 году в объеме 35 миллионов тонн и к 1990 году — 50 миллионов тонн. Кроме этого перед министром были поставлены вопросы о необходимости усиления строительства жилья, объектов сельского хозяйства и соцкультбыта для работников нефтяной промышленности, а также о комплексной переработке нефти и особенно попутного газа, который в огромном количестве сжигается в факелах. Н.А. Мальцев к нашим предложениям отнесся довольно скептически, сказав что запасов нефти под эти объемы геологи пока не обеспечили. Вспомнил он и о том, что инициатива обкома по добыче в 1980 году 25 миллионов тонн нефти находится под угрозой срыва. Министр считал, что надо еще раз внимательно рассмотреть эти вопросы вместе с геологами и только после этого определиться с объемами добычи нефти в перспективе. При этом он сослался на записку, которую написал перед смертью министр нефтяной промышленности В.Д. Шашин, где он утверждал, что в дальнейшем увеличение добычи нефти в стране приведет к непоправимым отрицательным последствиям.

Особой любовью и уважением в республике пользовался министр газовой промышленности С.А. Оруджев. С его помощью сделано немало и в Ухте, и на Вуктыле. И мы надеялись получить у него поддержку проекта постановления по развитию комплекса. Ведь к тому времени газовая промышленность в республике занимала одно из ведущих мест. Успешно осваивался Вуктыл, строились газопроводы, шла подготовка к освоению Ямала. При встрече с Сабитом Атаевичем был рассмотрен вопрос увеличения добычи газа с 22,5 миллиардов в 1980 году до 30 миллиардов в 1985 году и 40 миллиардов в 1990 году. Будучи дальновидным и опытным хо-

зайтвенником, Оруджев сказал, что в принципе проект постановления он поддерживает. Идея правильная. Вместе с тем, как это было и при разговоре с министром нефтяной промышленности, вопрос упирается в утверждение запасов газа.

Наша делегация во главе с И.П. Морозовым побывала еще в нескольких министерствах и ведомствах. Получили поддержку министра транспортного строительства И.Д. Соснова, министра сельского строительства Н.С. Мальцева и председателя Госкомитета по труду и социальным вопросам В.Г. Ломоносова и других руководителей.

Оставалось зайти в отделы ЦК КПСС и доложить о проделанной работе. Доклад И.П. Морозова был заслушан в отделе тяжелой промышленности у первого заместителя заведующего И.П. Ястребова, где присутствовали заместители С.А. Баскаков, В.Г. Архипов, В.И. Кремнев и ряд ответственных работников отдела. И.П. Ястребов я знал давно, бывая у него довольно часто по различным вопросам. Это был мудрый и рассудительный партийный руководитель. На партийную работу он пришел в 1946 году с Лысьвинского металлургического завода, что в Пермской области. И с тех пор почти 40 лет проработал в партийных органах. С 1954 года он был бессменным заместителем, а затем первым заместителем заведующего отделом тяжелой промышленности ЦК КПСС, а заведующим отделом по структуре был секретарь ЦК КПСС В.И. Долгих. После обстоятельного доклада и обсуждений, которые длились более двух часов, Ястребов поддержал нас, сказав, что Коми обком одним из первых поднял проблему формирования территориально-производственного комплекса. — Вы хорошо разработали программу комплексного освоения природных ресурсов, — ободрил нас И.П. Ястребов. — Слабая сторона — это отсутствие четкой системы управления. В стране пока нет аналога управления комплексами и вам придется совместно с Госпланом искать новые организационные формы...

Финалом нашей московской командировки был краткий доклад куратору областной партийной организации в отделе организационно-партийной работы В.П. Валуеву. Так уж было принято, что по окончании командировки работники обкома были обязаны заходить в этот отдел и докладывать о проделанной работе.

Таким образом, первая “пристрелка” проекта постановления в центре состоялась. Мы считали, что заложена хорошая основа для дальнейших шагов по согласованию деталей проекта в министерствах, ведомствах и Госплане СССР. Всю эту бюрократическую работу предстояло провести мне. Так начались муки согласования. До этого мне не приходилось серьезно заниматься согласованием проектов постановлений в Москве. Принятые раньше документы ЦК КПСС и Совета Министров СССР по ускорению освоения Вуктыльского газоконденсатного и Усинского нефтяного месторождений не требовали нашего особого вмешательства, поскольку в них были заинтересованы соответствующие министерства. В случае с этим проектом наши интересы с интересами ряда министерств, и особенно топливно-добывающих отраслей, не совпадали. Поэтому в каждом министерстве нам надо было отстаивать свою точку зрения и те рубежи, которые мы намечали.

Уже через месяц после нашего первого посещения центральных ведомств я снова был в Москве с доработанным и дополненным, с учетом предложений министерств и ведомств, проектом постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР по развитию Тимано-Печорского комплекса. Первый визит в Госплан СССР. Нашел работника, которому было поручено заниматься нашим документом. Им оказался Виктор Сергеевич Варламов из отдела территориального планирования. У него познакомился с замечаниями, которые прислали в Госплан заинтересованные министерства и ведомства. Большинство из них считало, что принимать специальное постановление не следует, а наши предложения рассмотреть в рамках проекта плана на 1981-1985 годы. Естественно, что с этим мы согласиться не могли, о чем я сообщил заместителю начальника отдела В.Ф. Павленко. Рассказав ему о проделанной нами работе, попросил подготовить записку в Совет Министров по поручению А.Н. Косыгина для рассмотрения на Президиуме Совета Министров. Я сказал Виктору Федоровичу, что если этот документ не будет подготовлен, то я вынужден буду идти к Н.К. Байбакову и просить его вмешаться. Подобная перспектива, похоже, Павленко не радовала. Договорились, что отдел подготовит предложения. Но при этом не было ясно, как ставить в записке вопрос о схеме управления комплексом. Павленко предлагал рассмотреть два варианта. Первый — создать объединенную дирекцию, как это сделано по промышлен-

ным узлам. И второй — создать Главк, который должен быть подчинен непосредственно Совету Министров СССР. Он говорит, что подобное предложение есть по Тюмени. Первый вариант явно не подходил для наших условий, второй совпадал с нашими предложениями, которые мы у себя разработали, и я его поддержал.

После обсуждения вопроса в Госплане, отправился в отдел плановых органов ЦК КПСС, который окончательно формировал и дорабатывал проекты постановлений ЦК КПСС и Совета Министров СССР перед внесением их на рассмотрение Политбюро. Принял меня заместитель заведующего отделом В.Ф. Карачков. Вновь, как и в Госплане, рассказываю о проделанной работе, о важности комплекса, о поручении Косыгина. Но, похоже, что Виктора Федоровича это мало интересует. Видимо, еще до моего прихода к нему он переговорил с работниками Госплана и выслушал их мнение. Он точь-в-точь повторил слова Павленко о том, что наши предложения надо рассмотреть в рамках проекта плана на следующую пятилетку, а специального постановления принимать не следует. Снова пришлось вернуться к тому же — убеждать высокого партийного работника о необходимости принятия специального постановления. Видимо я в какой-то степени сумел этого добиться, потому что он в моем присутствии позвонил первому заместителю Председателя Госплана СССР В.Я. Исаеву и поручил ему подготовить предложения в Совет Министров СССР по нашему комплексу для рассмотрения на президиуме Совмина.

Прошла с той поры еще одна неделя, а никаких предложений из Госплана в Совмин не поступало. Но отступать было нельзя. Значит их предстояло “выбивать”. Времени же для поездок в Москву не хватало, много проблем было и в республике. Оставался, правда, еще один путь — ежедневно связываться по телефону. Наконец, через две недели В.С. Варламов сообщает, что отдел подготовил проект записки в Совет Министров, в которой считает целесообразным принять специальное постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР. Было это 6 июля 1977 года. Сколько нужно времени, чтобы ее подписать? Ну, день, два, наконец, пять. Но это теоретически. Практически записка может лежать у чиновников неделями, а то и месяцами. Звоню через неделю Варламову: где записка? Лежит у В.Ф. Павленко. Спрашиваю Виктора Федоровича:

— Почему не отдаете документ на подпись?

— Вносим некоторые изменения, — отвечает он.

Проходит еще неделя. Варламов сообщает, что текст записки согласован и передан в секретариат председателя Госплана. Когда к концу третьей недели записка не была подписана, я позвонил в секретариат Председателя М.А. Калинину все по тому же вопросу. Михаил Андреевич успокаивает: куда вы торопитесь, скоро Н.К. Байбаков подпишет. Разговор состоялся 27 июня. С этой даты звоню почти ежедневно. Ответ один: лежит на подписи. И, наконец, ровно через месяц записка подписана. Мне довольно трудно судить о причинах, которые мешали без проволочек подписать готовый, согласованный документ. Но думаю, что все зависело от работников аппарата Госплана. Работая в обкоме, не представлял себе, что в таком представительном органе, как Госплан, могут быть сотрудники, пораженные бациллой бюрократизма. Так и хочется привести слова из энциклопедии: “Бюрократ — это должностное лицо, выполняющее свои обязанности формально, в ущерб делу, формалист, волокитчик”.

Зная, что упускать из поля зрения ход продвижения записки нельзя, звоню референту Председателя Совета Министров СССР М.А. Анфилову, к которому по словам Варламова она должна попасть, и прошу его ускорить внесение на рассмотрение Президиума Совета Министров. Обещает помочь. Но и здесь записка “ходит” по отделам почти месяц. И, наконец, 24 августа 1977 года Президиум Совета Министров СССР принял постановление, которым поручил: “Госплану СССР (т. Байбакову) с участием заинтересованных министерств и ведомств подготовить проект постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР “О развитии Тимано-Печорского территориально-производственного комплекса” и в трехмесячный срок представить его в Совет Министров СССР”.

Опять надо ходить по коридорам Госплана и министерств и доказывать, убеждать, просить, наконец, требовать, чтобы в этот срок проект постановления был подготовлен для отправки в Правительство. Опять звоню Варламову и договариваюсь о сроках моего приезда в Москву для работы над проектом. Перед поездкой решил посоветоваться с председателем СОПСа академиком Н.Н. Некрасовым. Сообщил ему, что мы с большим трудом, но добились принятия Постановления Президиума Совета Министров по нашему комплексу. Госплану СССР дано 3 месяца для его окончательного со-

гласования. Николай Николаевич считает, что срок явно мал. Правда и я, зная, как готовилась записка, не особенно верил, что в Госплане будут торопиться выполнять поручение Совмина. Но это были лишь сомнения. И мне казалось, что на этот раз все решиться в срок. С Некрасовым мы обсудили вопрос управления комплексом. Он признает, что в литературе мало материалов по организационным структурам управления территориально-производственными комплексами, поэтому что-то надо придумывать самим. Одним из вариантов может быть совет директоров. Пока не ясно, кто будет стоять во главе этого совета. Управлять комплексом может уполномоченный Госплана СССР или Совета Министров РСФСР. Но в этом случае нет ясности, каковы будут их функции. Можно внести предложения, чтобы комплексом руководил один из заместителей Председателя Совета Министров СССР. Учитывая, что предложения не имеют под собой никакой теоретической проработки и научного обоснования, выходить с ними в ЦК КПСС и Совет Министров СССР по меньшей мере несолидно. Своим разговором с Некрасовым поделился с И.П. Морозовым. Договорились, что мне вновь надо съездить в Москву и поработать в Госплане, в министерствах и в СОПСе. По вопросу управления решили внести предложение о создании в республике Межведомственного совета в количестве 100-150 человек за счет сокращения численности соответствующих министерств и ведомств. Правда, мы не смогли решить, кому же этот совет должен подчиняться. Вопросы, вопросы...

И снова Госплан. Начинаю хождения с непосредственного исполнителя В.С. Варламова. Его роль в подготовке проекта постановления ЦК КПСС и Совета Министров довольно проста — собрать заключение всех министерств, ведомств и отделов Госплана. Месяц после поручения Совета Министров уже пролетел, а пока получено менее десятка заключений из полсотни. Никто не торопится рассматривать наши предложения. Варламов рекомендует идти по министерствам и торопить их, хотя эта работа по установленному порядку должна выполняться аппаратом Госплана. Однако называть это порядком как-то не хочется. Подобное положение больше смахивало на хаос и беспорядок. Соблюдая субординацию, направился вместе с Варламовым к начальнику подотдела Г.С. Ущербову. Попросил его как-то повлиять на министерства, которые до сих пор не прислали заключение. Ответ этот же: надо ходить са-

мим. Я вынужден был напомнить Ущербову, что кроме поручений министерствам есть поручения непосредственно Госплану и мы хотели бы получить на них ответ. Первый из них — это структура управления. Ущербов говорит, что наше предложение о создании Межведомственного совета вряд ли будет поддержано, поскольку недавно подобное предложение Госплан вносил в ЦК КПСС по Тюмени, где его не поддержали. Но попробовать еще раз не мешает. Второй вопрос — это планирование Тимано-Печорского комплекса в народнохозяйственном плане отдельной строкой, что давало бы возможность получить средства и ресурсы непосредственно, минуя министерства. Проблема, также, как и по управлению довольно сложная. Чтобы это осуществить, надо было в корне менять методику планирования в целом по стране. А на это вряд ли кто может решиться. Понятно, что и оно повисло в воздухе. И, наконец, третье предложение республики, связано с созданием на территории комплекса единой геологической службы и единой строительной организации. По этим проблемам нам рекомендовано обратиться в соответствующие отделы ЦК КПСС.

Беседа у начальника отдела территориального планирования Госплана М.Г. Первухина прошла в том же ключе. Он подтвердил все то, что сказали работники его отдела. Зная, что большего от работников отдела не добьюсь, попросился на прием к Н.К. Байбакову. Как и принято в подобных случаях передал привет от И.П. Морозова и приглашение посетить республику. Доложил Николаю Константиновичу о разговоре с М.Г. Первухиным по подготовке проекта постановления. Высказал обеспокоенность, что если проект будет согласовываться такими темпами, то в трехмесячный срок, установленный правительством мы не уложимся. Н.К. Байбаков поручил отделам ускорить эту работу. После посещения Госплана, походил по министерствам. Везде тишина. Здесь другой ответ: документ на проработке в отделах. Лишь у министра геологии СССР Е.А. Козловского мы нашли поддержку по созданию в республике единой геологической организации. Евгений Александрович сказал, что он недавно разговаривал по этому вопросу с В.И. Долгих, который эту идею поддержал. Но, к сожалению, эта идея так идеями и осталась.

Заключительный обязательный визит в отдел тяжелой промышленности ЦК КПСС к И.П. Ястребову. Рассказал о своих хож-

дениях по Госплану и министерствам. Везде какая-то неопределенность и нежелание рассматривать наши предложение. Некоторые министерства пытаются отложить рассмотрение проекта до утверждения “Основных направлений развития народного хозяйства СССР на 1981-1985 годы”. Естественно, что с этим мы согласиться не можем, поскольку в этом случае вся наша работа пойдет насмарку. Иван Павлович в свойственной ему спокойной манере успокоил меня, сказав, что ничего драматичного в этом деле нет. Любое дело, особенно такое крупное, которое мы затеяли, требует глубокой проработки и спешить не следует. Когда я ему рассказал как мы собираемся управлять комплексом, он засмеялся и сказал:

— Вы что хотите у себя Коми Совнархоз создать?

Я ответил, что не вижу в этом ничего плохого, поскольку совнархоз в республике в свое время был наиболее удачной формой управления территорией. Только в настоящее время этот орган управления будет менее эффективным, поскольку в состав комплекса входит не только республика Коми, но и часть территории Архангельской области.

После очередной поездки в столицу пришлось десятки раз беседовать с работниками Госплана и министерств, что и позволило “выбить” от них заключения по проекту постановления. Но потребовалось на это ровно три месяца. Чтобы их проанализировать в Госплане, опять нужно время, без этого в правительство представлять было нечего. Вместо того, чтобы ускорить проработку проекта, Госплан пошел по испытанному пути — попросил в Правительстве отсрочку ... аж до мая 1978 года. И, к немалому моему удивлению, такую отсрочку госплановцы получили. Наши надежды на то, что в 1977 году будет принято постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР о развитии комплекса развеялись как дым. После долгих хождений по коридорам власти я понял, что при подобном подходе к подготовке постановлений не хватит и отведенных на это очередных полгода. В действительности так оно и произошло. Никакого проекта постановления в мае Госплан в Правительство не представил, а там, видимо, о нем совсем забыли. Работники же Госплана стали вновь убеждать нас, что постановление принимать вообще не надо. Наши предложения, мол, будут учтены в пятилетнем плане. Непосредственного исполнителя нашего проекта В.С. Варламова повысили в должности, взяли на работу в аппарат ЦК

КПСС. М.Г. Первухин, поддерживающий нас, на 74 году жизни скончался. Новым начальником отдела назначили В.Б. Негруцу, работавшего до этого председателем Госплана Молдавии. Он, что называется, входил в “курс дела”. Его заместитель В.Ф. Павленко вместо того, чтобы заниматься доработкой проекта постановления втянул нас в спор по границам Тимано-Печорского комплекса. Мы предлагали включить в его состав всю территорию Коми и Ненецкий автономный округ, как это предусматривалось в рекомендациях прошедшей конференции. Павленко считал, что комплекс должен формироваться как топливно-добывающий и южная часть республики из него должна быть исключена.

Не найдя поддержки в отделе, обком вынужден был обратиться с запиской к Председателю Госплана СССР Н.К. Байбакову. Поскольку этот вопрос имел для нас принципиальное значение, привожу полный текст записки: “Коми обком КПСС вынужден еще раз обратиться к Вам по вопросу определения границ Тимано-Печорского комплекса. По этому вопросу обком обращался в Госплан СССР дважды — письмом от 8 августа 1978 года и телеграммой от 18 августа 1978 года. Вами было дано указание отделу территориального планирования (т. Павленко В.Ф.) о включении в состав комплекса всей территории Коми АССР и Ненецкого автономного округа. Однако, отдел территориального планирования включает в состав комплекса только северо-восточную часть Коми АССР и Ненецкий автономный округ. Коми обком КПСС настаивает на включении в состав комплекса всей территории Коми АССР и Ненецкого автономного округа.”

Однако, и это обращение ничего не дало. Проект постановления окончательно застрял в стенах Госплана. Наши дальнейшие потуги ни к чему так и не привели. Ничего не изменили и разговоры И.П. Морозова с Н.К. Байбаковым. Видимо мы слишком рано попытались перевести стрелки планирования на территорию. Его отраслевой принцип как был, так и остался неизменным до самого развала всей плановой системы. В конечном итоге понадобилось почти 10 лет, чтобы убедить центр принять постановление. И лишь в конце 1986 года Совет Министров СССР принял постановление “О мерах по комплексному развитию производительных сил Коми АССР на 1986-1990 годы и до 1995 года”. Но оно уже не могло решить не только территориальных, но и отраслевых проблем. Во

всех отраслях народного хозяйства республики началось вначале медленное, а затем обвальное падение производства, что привело в конечном итоге к развалу плановой экономики. На смену ей пришла рыночная.

Итак, закончилось мое 25-летнее пребывание на земле Коми. Да и нельзя это назвать пребыванием. Это были годы активного участия в развитии экономики Европейского Севера. В разное время мне посчастливилось трудиться рядом с руководителями республики Александром Григорьевичем Дмитриным, Эдуардом Иосифовичем Вертелем, Иваном Павловичем Морозовым, Александром Александровичем Поповым, Павлом Александровичем Безносковым и другими видными работниками. У каждого из них я учился премудростям сложного партийного и государственного руководства, умению работать с людьми, верить в себя и доводить начатое дело до конца. Я горжусь, что мое участие в обустройстве Ухты, в освоении Вуктыла, Усинска, в строительстве социальных объектов в городах и поселках, сооружении дорог, аэропортов, линий связи, энергетики и других отраслей экономики помогло в те годы создать здесь мощный экономический потенциал. К началу 90-х годов Коми АССР стала одной из наиболее динамичных и быстро развивающихся республик в стране. Это время характеризовалось и ростом благосостояния ее жителей. Об этом я и написал в своей книге. Прочитавший ее ощутит многогранную деятельность многих руководителей различного ранга по развитию экономики. Закончив писать книгу 80-м годом, я подумал, что она будет неполной, если не рассказать о событиях, прошедших в республике в последующие годы. А эти годы, в отличие от периода 60-80-х, не стали продолжением дальнейшего расцвета экономики республики. Они принесли экономике и народу Коми, как впрочем и всей России, новые проблемы, связанные со сменой общественного строя. О перестройке, о развале партии, о начале демократических преобразований в обществе, о переходе на рельсы рыночной экономики и пойдет речь в последней, заключительной главе этой книги.

Глава седьмая

На пути к демократии

1. Партия: от трещин к развалу монолита

Ввод в эксплуатацию в 70-х годах крупных газовых и нефтяных промыслов на Вуктыле и в Усинске, мощной угольной шахты “Воргашорской” в Воркуте, новых предприятий в лесной промышленности и других отраслях народного хозяйства способствовал резкому увеличению в республике объемов добычи газа, нефти, угля, заготовки древесины. По объему производства промышленной продукции, и особенно топливно-добывающих отраслей, республика вошла в число ведущих регионов страны. Ускоренное освоение вновь введенных мощностей позволило увеличить темпы роста производства, которые достигали в отдельные годы 10 и более процентов. Промышленность стала работать более стабильно, резко сократилось число отстающих предприятий, улучшились экономические показатели.

Документы партийных конференций и пленумов тех лет пестрят пышными фразами о серьезных успехах, о решающей роли партии в их достижении. Критика сведена в докладах до минимума, на них лишь вскользь говорится о “некоторых” недостатках в работе отраслей и предприятий. Похоже, что в республике наступило время затишья после бурных лет, связанных с освоением нефтяных и газовых месторождений на севере. Действительно, на какое-то время можно и расслабиться, с тем чтобы подготовиться к дальнейшему освоению природных ресурсов. Но не надолго. Иначе можно потерять не только достигнутые высокие темпы прироста выпуска продукции, но снизить и объемы их производства. А чтобы этого не случилось, надо постоянно следить за перспективой развития отраслей. Надеюсь, читатель обратил внимание на то, что многие инициативы

по ускорению освоения природных ресурсов края исходили от обкома партии и, как правило, находили поддержку в центре. В начале 80-х годов подобных инициатив стало гораздо меньше. Думаю, что одной, хотя и не решающей причиной, стало практически отсутствие в обкоме секретаря, ведающего вопросами развития промышленности, и в первую очередь добывающих отраслей. Избранный вместо меня секретарем обкома по промышленности Н.П. Зашихин возглавлял до этого отдел угольной промышленности. Проблем нефтяной и газовой промышленности он не знал и, естественно, не мог видеть перспективы их дальнейшего развития. И не случайно, видимо, что он вскоре был отстранен от исполнения обязанностей секретаря обкома и был командирован в Афганистан то ли советником, то ли политруком.

Понятно, что сводить инертность обкома в постановке вопросов в центре к личности одного человека было бы явным упрощением. Политика дальнейшего развития экономики республики находилась в руках коллегиального органа - бюро обкома. Но и его члены, находясь в составе бюро десятилетиями, я бы сказал, несколько утратили чувство перспективы. Слабые попытки обкома привлечь центральные министерства и ведомства страны к началу освоения крупных бокситовых месторождений на Тимане, титана в Ухте, закладке новых шахт в Печорском угольном бассейне ни к чему не привели. Как и следовало ожидать, промышленность республики не смогла без ввода новых мощностей длительное время сохранять высокие темпы прироста объемов. В первые два года очередной десятой пятилетки (1981-1982 годы) по инерции еще наблюдались небольшие темпы прироста объемов в некоторых отраслях республики. Но на большее резервов не хватило: в 1983 году рост объемов производства остановился. В республике начался так называемый "застойный период".

В стране он, правда, наступил еще раньше, примерно с середины семидесятых годов, когда стали нарастать трудности в развитии экономики, начали резко снижаться темпы экономического роста, ухудшаться качество выпускаемой продукции. Страна ничего, кроме нефти и другого сырья, не могла продавать на внешнем рынке. Да и внутренний рынок оказался забитым неходовой, низкого качества продукцией. Это отрицательно сказалось на основном показателе экономики страны — валовом национальном продукте. Если до 1976 года мы обгоняли по темпам его прироста США, ФРГ, Италию и Ан-

глию, то в последующие 10 лет эти позиции были утрачены. Среднегодовой показатель национального дохода на душу населения, характеризующий эффективность экономики (в долларах США), составлял к тому времени в США — 13 тысяч, в Японии и ФРГ — 12 тысяч, в СССР — немногим более пяти тысяч. Однако отставание СССР по этому показателю от ряда главных капиталистических стран мира еще не отражало полной картины в экономическом соревновании двух систем. Примерно 13 процентов промышленных предприятий в стране являлись убыточными, и их существование было экономически неоправданным. На складах скопились огромные запасы нереализованных товаров. Если оценить советскую продукцию того времени по качественным стандартам Запада, то большая ее часть вообще не могла быть продана. А если она не нужна потребителю, то, соответственно, не имела и потребительной стоимости. Сельскохозяйственное производство в стране росло всего лишь по одному проценту в год и оказалось неспособным обеспечить население продуктами питания.

Пришедший в 1983 году к власти Ю.В. Андропов, возглавлявший до этого длительное время КГБ, имел достоверные данные о состоянии экономики и понимал, что страна находится на грани катастрофы и что нужны срочные неординарные меры по ее предотвращению. С этой целью были сделаны попытки реформирования экономики: приняты ряд постановлений по расширению прав предприятий, повышению роли экономических нормативов. Люди старшего и среднего поколения, видимо, помнят то время, когда началась серьезная борьба с нарушителями трудовой дисциплины, за наведение порядка на предприятиях и в организациях. Тогда появилась надежда, что эти меры приведут к позитивным результатам в экономике страны. Но длилось это немногим более года. С избранием в 1984 году генеральным секретарем ЦК КПСС К.У. Черненко все вернулось на “круга свой”. Реформы приостановились.

И лишь с появлением на этом посту в 1985 году М.С. Горбачева они были продолжены. Первым практическим шагом было принятие законов о государственном предприятии и об индивидуальной трудовой деятельности. Под предприятием понимался прежде всего трудовой коллектив — его истинный хозяин. В его распоряжение переходила общественная собственность. Предполагалось, что ее закрепление за трудовыми коллективами окончательно подорвет мате-

риальную базу бюрократии, производитель перестанет считать ее ничейной. Производительные силы получат широкий простор для развития, повысится роль человеческого фактора в производстве. Каждый труженик будет чувствовать себя совместным собственником на средства производства, совладельцем предприятия. В этом случае интересы отдельного труженика, семьи, трудового коллектива предприятия, государства в результатах труда и реализации продукции будут совпадать. Расчет строился на пробуждение внутренних сил саморазвития производства: доходы тружеников прочно свяжутся с конечными результатами работы коллектива, и, что самое главное, установятся прямые и обратные связи производителя товара и потребителя. Покупатель станет самым объективным ценителем качества продукции, окончательно искоренится пресловутый вал, устранятся причины накопления овеществленного труда впрок, будет изжита уравниловка. Производство станет развиваться не на энтузиазме, а с его помощью, на личном интересе, на личной заинтересованности, на хозяйственном расчете. Деятельность трудового коллектива должна была основываться на полном хозрасчете, самоокупаемости и самофинансировании. При этом основой производственных отношений должен стать хозрасчетный подход. Основным рычагом влияния государства на экономику должен стать твердый налог за производственные фонды, землю, воду и другие природные ресурсы, с дополняющими его пошлинами, налогом с дохода, индивидуальным подоходным налогом. Важную роль в этом процессе призван сыграть механизм цен. Причем цену продукции должны определять не затраты, а рынок.

Следует отметить, что подобные реформы проводились и раньше. Первая попытка реформирования экономики была предпринята в 20-е годы В.И. Лениным. Разработанная им новая экономическая политика (НЭП) предусматривала разумное сочетание разных видов и форм собственности в социалистической экономике: фабричной, заводской, кооперативной. Предприятия стали объединяться в тресты и синдикаты, которые превращались в основное звено народного хозяйства с правом осуществления полного хозрасчета. С 1927 года на хозрасчет начали переходить и предприятия. Однако обозначившиеся новые формы общественной собственности юридического закрепления не получили. С конца 20-х годов начала утверждаться лишь одна из них — колхозная. А общественная собственность, прежде

всего в промышленности, превращалась в государственную. Трудовые коллективы постепенно отделялись от средств производства. Фактическими их хозяевами становились ведомства (в виде наркоматов), через которые и осуществлялось руководство народным хозяйством. Демократический централизм в управлении экономикой стал постепенно вытесняться жестким централизмом, который способствовал бурному развитию бюрократии.

Бюрократизм иногда понимают просто как волокиту в решении дел и излишнее бумаготворчество. На самом деле речь идет о вещах гораздо более серьезных: бюрократия — это прежде всего всевластие чиновников. Создаваемая советская бюрократическая “пирамида власти” предусматривала, что над каждой группой чиновников стоит один начальник и она должна логически завершаться фигурой “начальника всех начальников”. Этой фигурой в силу многих причин стал И.В. Сталин. При нем и сложилась жесткая централизованная система управления экономикой. Характерными чертами этой системы стали: тотальная централизация управления всеми сферами общественной жизни; административно-командные методы в сочетании с государственным террором, вплоть до организации массовых репрессий и создания лагерей с принудительным трудом; экстенсивный и затратный хозяйственный и политический механизм, при котором полностью исключалась оценка реальных достижений на основе эффективности; сращивание партийного и государственного аппарата; контроль исполнительных органов над выборными; выход карательных органов из подчинения законам и обществу. Результат всего этого — произвол.

Старт второй попытки датируется 50-ми годами — временем, когда Первым секретарем ЦК КПСС был Н.С. Хрущев. Внося определенный вклад в оздоровление экономики на начальном этапе, проводимые мероприятия не дали того глобального эффекта, которого от них ожидали. В результате принятых в конце 50-х, и главным образом, в 60-х и 70-х годах юридических актов, касающихся регламентации видов и форм социалистической собственности, централизация в экономике еще больше усилилась. Это неминуемо привело к ослаблению, а кое-где и к разрушению естественных связей личной и семейной собственности с общественной. Особенно пострадала от этого индивидуально-трудовая деятельность сельского и городского населения. На производственных же предприятиях еще больше ста-

ла укореняться уравниловка, что значительно подрывало как моральную, так и материальную заинтересованность тружеников в результатах своего труда.

Попытка ослабить административный централизм путем создания совнархозов (1957-1965 годы) также не увенчалась успехом. Вновь начали восстанавливаться отраслевые ведомства. Руководство производством окончательно закрепилось за министерствами. Управленческий аппарат в центре и на местах начиная с 1965 года разросся до небывалых размеров. Если в 1957 году в СССР было 37 министерств, то в 1974-м году их стало уже более 60. И это было лишь началом ускоренного роста их численности: в 1977 году их насчитывалось 80, а к началу 1987-го года — более 100. Хозяином всех основных форм общественной собственности безоговорочно стал не производитель, а администратор, не трудовые коллективы, а ведомства. Производственные ячейки практически превратились в простых исполнителей воли ведомств, а непосредственные производители в отторгнутых от производства наемных работников. Труженик еще дальше отдалился от средств производства, демократический централизм в экономике принял форму тотального бюрократического централизма. Его материальной базой явилась обезличенная, так называемая, общенародная собственность. На деле она обернулась благодатной почвой для дальнейшего расширения бюрократизма. Общенародная собственность оказалась очень удобной для бюрократии тем, что на ней можно было паразитировать, по сути дела не неся никакой ответственности за ее состояние и развитие. Отношение же работников к этой собственности определялось тем, что они стали рассматривать ее как ничейную. Это и явилось одной из главных причин застоя советской экономики последних десятилетий.

Проводимые реформы в стране коснулись, естественно, и республики Коми. На партийных конференциях и пленумах стали чаще подниматься проблемы экономики. На 35-ой областной партийной конференции, состоявшейся в 1984 году, в докладе первого секретаря обкома И.П. Морозова зазвучали нотки беспокойства по поводу ухудшения экономических показателей в промышленности. Хозяйственным руководителям предлагалось усилить внимание созданию новых мощностей, повышению эффективности производства, снижению потерь и т.п. По итогам апрельского пленума ЦК КПСС (1985 год) был проведен пленум обкома, на котором И.П. Морозов в уни-

сон докладу М.С. Горбачева вновь сделал попытку проанализировать состояние дел в экономике и других сферах общественной жизни республики и наметить пути преодоления “застойных” явлений. На пленуме по-прежнему, как и раньше, хозяйственникам поручалось искать внутренние резервы, повышать эффективность, улучшать качество продукции. Однако никакие призывы уже не могли серьезно повлиять на происходящие в экономике процессы. “Застой” в промышленности постепенно перешел в состояние падения объемов производства продукции в большинстве отраслей народного хозяйства республики. Достаточно сказать, что добыча нефти в 1985 году по сравнению с 1983 годом упала почти на 1 миллион тонн, газа - на 4 миллиарда кубометров. Начали ухудшаться и качественные показатели в экономике республики.

Начало “застойного” периода в промышленности привело к смене кадровой политики. Так называемая “стабильность” кадров в высшем эшелоне партийной власти, длившаяся десятки лет, сменилась вначале медленным, а затем и более быстрым их движением. Были отправлены на пенсию председатели Президиума Верховного Совета и Совета Министров республики З.В. Панев и П.А. Безносков, секретарь обкома по сельскому хозяйству А.А. Меледин. Место З.В. Панева занял секретарь обкома по идеологии А.Ф. Сюткин, председателем Совмина был назначен второй секретарь обкома В.И. Мельников. В состав бюро обкома влились партийные и хозяйственные работники с мест: — Ю.А. Спиридонов, возглавлявший партийную организацию Усинского района и ставший вторым секретарем обкома, и В.С. Осипов — первый секретарь Сыктывдинского райкома, избранный секретарем обкома по идеологии. Место А.А. Меледина занял Н.В. Гусятников, работавший до этого в агропромышленном комитете Коми АССР. Кадровые изменения произошли не только в высших эшелонах власти, но и в партийных и советских органах некоторых городов и районов, а также в ряде отраслей народного хозяйства. Закачалось кресло и первого секретаря обкома И.П. Морозова. Из ЦК КПСС стали все чаще раздаваться упреки в его адрес о серьезных недостатках по руководству народным хозяйством республики. Понимая, что исправить положение уже не сможет, он, видимо, подумывал о том, кому передать в республике бразды правления. Его заветной мечтой было оставить вместо себя руководителем областной партийной организации работника коренной национальности.

В целях подготовки своего преемника, он принимает решение о направлении на “стажировку” в ЦК КПСС на должность инспектора недавно избранного секретарем обкома В.С. Осипова, по национальности коми. Рядовому читателю, не сведущему в иерархической структуре партийных органов, трудно разобраться в названии должностей и, тем более, аппарата ЦК КПСС. Поэтому позволю себе сделать некоторое отступление и рассказать о том, что из себя представляет эта должность. В отличие от инструктора (самой низшей должности в аппарате ЦК), который подчинялся заведующему сектором и курировал одну или несколько областных партийных организаций, инспектор не был обременен конкретным участком работы. Подчинялся он непосредственно заведующему отделом и выполнял его поручения. Институт инспекторов в аппарате ЦК был создан давно и служил своеобразным резервом кадров на роль первых секретарей обкомов или крайкомов партии. Подобную школу инспекторов прошел в ЦК КПСС бывший первый секретарь обкома А.Г. Дмитрин. Первый секретарь Воркутинского горкома партии Г.А. Мартиросян, проработавший недолгое время в должности инспектора ЦК, был впоследствии направлен в Армению на должность первого заместителя Председателя Совета Министров Армянской ССР. Морозов, безусловно, надеялся, что Осипов, проработав какое-то время инспектором ЦК, будет направлен в республику на роль первого секретаря обкома. Но, будучи, опытным и дальновидным политиком он не учел профессиональных и личных качеств претендента на столь ответственный пост. Опытные “аппаратчики” из ЦК КПСС быстро “раскусили” Осипова и он был отправлен обратно в республику на старую должность. Идея Морозова, таким образом, не была претворена в жизнь.

Между тем в партии в связи с “перестройкой” началась повальная замена, а точнее, перетасовка партийных кадров. Со своих постов были смещены многие первые секретари обкомов и крайкомов партии. Объяснением этому служило стремление центра омолодить партийные кадры на местах, выдвинуть на эти посты работников, более восприимчивых к новым идеям и способных обеспечить проведение в партии и стране начатых преобразований. Под эту “компанию” угодил и сам Морозов. В 1987 году он был отправлен на пенсию. Заявляя с трибуны об уходе из политики, Иван Павлович сказал: “Я не могу назвать себя ни перегоревшей лампочкой, ни отработав-

шим свои ресурсы двигателем, но все же должен признать, что прожитые годы уже взяли свое...”

Первым секретарем Коми обкома был избран В.И. Мельников. Родился он в Калининской области, по национальности русский. После окончания Московского лесотехнического института 4 года работал в Усть-Куломском леспромхозе, затем 8 лет работы на Сыктывкарском механическом заводе, где прошел путь от рядового инженера до директора. С 1970 года Мельников связал свою жизнь с партийной и советской работой: был секретарем Сыктывкарского горкома, заведующим отделом лесной промышленности обкома, два года “стажировался” в аппарате ЦК КПСС. Вернувшись в республику, был избран вторым секретарем обкома, а затем назначен председателем Совета Министров республики. Избрание Мельникова первым секретарем обкома подвело своеобразную черту под практикой выдвижения на посты руководителей обкома лишь чистых “партийцев”, не обладавших опытом хозяйственной деятельности.

Продолжением линии партии по усилению работы с кадрами стал состоявшийся вскоре после избрания Мельникова, пленум обкома с модной по тем временам повесткой дня: “О перестройке и кадровой политике”. Если раньше большая часть доклада отводилась достижениям, то на этом пленуме о них сказано как бы вскользь: “...Сегодня можно было бы и не говорить о наших достижениях, тем более, что они и невелики, — констатирует он. В прошлом году по темпам роста товарной продукции и производительности труда республика оказалась на последних местах в Российской Федерации. Причину этого обком видит в том, что многие хозяйственные кадры психологически не готовы к высоким темпам, эффективному ускорению, идут на это под большим нажимом. Старая, наезженная колея не выпускает многих из них из своих объятий и заставляет двигаться по инерции, по старой дороге.” Впервые, за долгие годы, признается, что в ухудшении работы многих отраслей хозяйства повинны не только хозяйственные руководители, но и бюро обкома и Совет Министров республики.

Под серьезную критику попал Госплан республики и его председатель М.П. Чукичев. Ему ставились в вину слабая работа по комплексной увязке экономических проблем, приверженность старым методам составления планов развития республики. Чукичев, добавляет Мельников, не первый раз попадает под критику, но выводов не

делает и стиль его работы остается без изменений. Это уже была критика, после которой, как это было принято в партии, следовали оргвыводы. Более мягко пожурил Мельников секретарей обкома Ю.А. Спиридонова, Ю.И. Семукова, Н.В. Гусятникова. Не обошел критикой Владимир Иванович и себя, сказав, что имеет много недостатков в работе: "...Это порой ненужная вспыльчивость и несдержанность. Имеются случаи, когда дело не довожу до конца, много оставил начатых, но нерешенных вопросов за период работы председателем Совета Министров республики. Появилась робость в решении кадровых вопросов, хотя хорошо понимаю, что без опоры на инициативных работников перестройки не осуществить..." Слегка прошелся он и по руководителям отраслевых отделов В.З. Леонидову, Л.Г. Подласову, Н.И. Муравьеву за медленное решение перспективных вопросов, за подмену хозяйственных и советских органов, "за текучку". Ну а дальше по убывающей. Критике подверглись секретари Прилузского, Сысольского и Усть-Куломского райкомов Шабалин, Тюкавин и Михеев, многие хозяйственные руководители.

Сам факт критической оценки работы высших должностных лиц говорил о наступающей демократизации в партии и обществе. Ведь раньше она без устали провозглашалась, но никогда реально не претворялась в жизнь. Более раскованными и критичными стали выступления в прениях. Если прежде большая часть из них отводилась, как правило, пересказу принятых решений и достижений, то речи на том памятном пленуме можно с полной уверенностью отнести к непривычным. Первый секретарь Воркутинского горкома В.Г. Курских впервые поднял проблему деятельности партийного аппарата, как такового. "Сегодня аппарат обкома не является органом политического руководства, а больше смахивает на совнархоз..., — констатирует Курских. — Требуется, чтобы прежде всего члены обкома контролировали работу своего аппарата, а не аппарат контролировал работу выборного органа, как у нас сегодня принято на самом деле." Досталось на том пленуме и святая святых — манере формирования президиумов. Об этом говорил председатель Президиума Верховного Совета республики А.Ф. Сюткин. Действительно, на сессиях Верховного Совета республики, как это было заведено, в президиуме сидели члены бюро обкома, хотя никто их туда не избирал. По мнению Сюткина сессию должны вести председатель Верховного Совета и два его заместителя. Престиж руководящих работников от этого

не пострадает, если они будут сидеть в зале вместе со всеми депутатами. Он предлагал отказаться и от бюрократической традиции, когда пленумы обкома партии поручалось вести только членам бюро. Откровением по тем временам была речь заместителя председателя Совета Министров республики П.И. Поздеева. “Некоторые сегодняшние выступления, — говорил он, — были равнозначны броску на пулемет. А это, как понимаете, непростое и нелегкое дело, и не каждый из нас на это бы решился. Боязнь навредить самому себе, инстинкт самосохранения прививался нам долгие годы и крепко в нас засел. Какой же боец из человека со слабым или закрепощенным духом? Из такого, как правило, ничего, кроме как приспособленца, конъюнктурищика, подхалима и ловкача не получится.”

Надо сказать, что и постановление пленума было неординарным. Все оно было пропитано духом перестройки. Партийным организациям было рекомендовано руководствоваться выводом пленума ЦК КПСС о том, что только через демократию и благодаря демократии возможна перестройка. Намечались и конкретные меры, которые должны способствовать ускорению процесса перестройки: выборность руководителей, конкурсный подбор кадров, утверждение политических методов руководства, отказ от подмены советских и хозяйственных органов.

На этом пленуме присутствовал и бывший первый секретарь обкома И.П. Морозов. Прошел месяц после освобождения его от этой должности. Но он по-прежнему оставался членом обкома и членом ЦК КПСС и по традиции был избран в президиум пленума. Понимаю, какие тяжелые мысли одолевали его в этот момент. Видимо вспоминались долгие годы работы в обкоме, когда он безраздельно владел всеми рычагами власти. Осмотрел президиум и не увидел здесь многих своих бывших соратников. Из старых партийных кадров, продержавшихся на высшем олимпе власти десятки лет остались лишь двое: Непейн и Сюткин. Остальные пришли сюда недавно. Наверное, вспомнились Ивану Павловичу те города и поселки, шахты и промыслы, дороги и аэропорты, которые были построены за время его “секретарства”. Ведь многим из них он дал “путевку в жизнь”, добившись в центре включения их в планы строительства, а затем претворив эти планы в реальность. Думал, и, видимо уже тогда понимал, что многое будет зависеть не от сидящих с ним рядом в президиуме людей, а от того какова будет политика центра. Сумеют ли там,

наверху, удержать быстро нахлынувшую свободу демократии. Не ошибутся ли? И, видимо, не нашел ответа на свой вопрос. На следующий день после пленума Ивана Павловича Морозова не стало. Не выдержало его сердце, пораженное несколькими инфарктами, слишком быстрых перемен в обществе.

Тем временем демократия в обществе стала быстро набирать обороты. Коснулось это и партийных органов. ЦК КПСС, впервые за все время существования, вынужден был пойти на резкое изменение структуры партийных органов: в центральном аппарате были упразднены отраслевые отделы, что по идее должно было способствовать усилению роли Советов и хозяйственных органов в управлении. По аналогии с центром подобные меры были проведены и в обкомах. На 27-й областной партийной конференции, проходившей в декабре 1988 года вместо 15 отделов в обкоме было решено оставить лишь 6, причем отраслевые отделы были объединены в один – социально-экономический. На организационном пленуме после этой конференции первым секретарем обкома был вновь избран В.И. Мельников. Однако у руля руководства республикой он пробыл не долго. В августе 1989 года Мельников был назначен министром лесной промышленности СССР.

Эстафету от В.И. Мельникова принял Ю.А. Спиридонов. Вырос он в среде хозяйственников, прошел путь от горного мастера до начальника нефтяной шахты. По специальности — горный инженер, выпускник Свердловского горного института, кандидат технических наук. Юрий Алексеевич имел к тому времени и немалый опыт партийной работы — 6 лет заведовал промышленно-транспортным отделом Ухтинского горкома, 5 лет был первым секретарем Усинского райкома, 4 года — вторым секретарем Коми обкома. Впервые к руководству областной партийной организации пришел работник, сочетающий в одном лице хозяйственника, ученого и партийного работника. Во главе областной партийной организации Ю.А. Спиридонову пришлось быть менее года. Это время было характерно тем, что роль партии в управлении страной стала заметно снижаться. На III съезде народных депутатов СССР (март 1990 года) была отменена 6-я статья Конституции СССР, в которой было зафиксировано известное положение о руководящей роли КПСС. Стало ясно, что однопартийная система в условиях нарождавшейся демократии нуждается в серьезном исправлении. Предстояло разграничение функций партии и го-

сударства. Решающим направлением реформы политической системы в стране стало обеспечение полновластия Советов народных депутатов. С целью повышения их роли в решении вопросов государственной, хозяйственной и социально-культурной жизни ЦК КПСС рекомендовал избирать на должности председателей Советов первых секретарей партийных комитетов. В результате многие первые секретари обкомов, горкомов и райкомов партии возглавили местные Советы.

Не обошли стороной эти процессы и республику Коми. В апреле 1990 года пленум обкома КПСС рекомендовал на должность председателя Верховного Совета Коми АССР первого секретаря обкома Ю.А. Спиридонова и он на альтернативной основе был избран на этот пост. При этом до июня 1990 года Ю.А. Спиридонов возглавлял и областной комитет партии. С июня по ноябрь 1990 года, впервые за все годы существования областной партийной организации, в обкоме не было первого секретаря. Его обязанности исполнял второй секретарь В.С. Осипов. О бурных, неординарных событиях партийной жизни того времени говорит факт проведения очередной 38-ой областной партийной конференции в два этапа. Первый этап проходил в июне 1990 года. Тогда были рассмотрены вопросы, связанные с отношением областной партийной организации к проекту Устава КПСС и платформы ЦК КПСС, которые выносились на рассмотрение 28-го съезда партии (июль 1990 года). Конференция в основном поддержала проекты этих документов и они были приняты на съезде. На съезде кроме Устава и платформы было принято Программное заявление “К гуманному демократическому социализму” в котором говорилось, что “...партия решительно отказывается от политического и идеологического монополизма, от подмены органов государственного и хозяйственного управления. Она будет отстаивать свое право на политическое лидерство в свободном соревновании с другими общественно-политическими силами.” Таким образом, была подведена черта, отделяющая пору безраздельной власти партии от нового периода, когда она ее лишилась. Создались условия для образования других партий и перехода к политическому плюрализму.

На втором этапе конференции в октябре 1990 года было принято решение об изменении статуса Коми обкома КПСС. Областная партийная организация стала именоваться Коми республиканским комитетом компартии РСФСР (Коми реском). Первым секретарем

Коми рескома был избран А.В. Батманов, уроженец Сыктывкара, коми, закончил Уфимский нефтяной институт и Ленинградскую высшую партийную школу при ЦК КПСС. Был на хозяйственной и советской работе в управлении “Комигаз” и Госплане республики. С 1975 года по 1990 год Батманов находился на партийной работе — заместитель заведующего отделом нефтяной и газовой промышленности обкома, первый секретарь Сосногорского райкома, заведующий общим отделом обкома. Вторым секретарем рескома стал А.С. Коршиков, который получил партийную закалку в Ухте, где был вторым секретарем горкома и в Усинске в роли первого секретаря, а также в аппарате ЦК КПСС в должности инструктора отдела оргпартрabоты. Два других секретаря рескома пришли сюда, что называется, с низов. Н.А. Городкова трудовую деятельность начала в 1972 году учительницей Сереговской средней школы. С 1976 по 1990 год работала заместителем директора, затем директором школы в Княжпогостском районе. В апреле 1990 года была избрана заместителем председателя исполкома Княжпогостского райисполкома. А.А. Буров начал свою работу в Печорском речном пароходстве, затем несколько лет находился на комсомольской и хозяйственной работе в Печорском районе. В составе рескома было образовано 4 отдела: по вопросам оргпартрabоты, по идеологическим вопросам, управление делами и общий отдел. Заведующими отделами были утверждены Н.И. Куров, А.Н. Филиппов, И.И. Свистельник и Н.И. Козлов.

Но это был уже в сущности другой партийный орган. Взять на себя ту же роль, которую играл прежний обком во всех сферах жизни республики реском не мог. И не только потому, что к руководству республиканской партийной организацией пришли новые люди. Главная причина состояла в том, что партия, потеряв реальные рычаги воздействия на экономику, не могла предложить четких планов выхода из кризиса, что, естественно, негативно сказалось на ее былом авторитете и поддержке народа. В соответствии с Указом Президента России Б.Н. Ельцина от 12 июня 1991 года деятельность организационных структур политических партий и массовых общественных движений в государственных органах, учреждениях и организациях РСФСР была прекращена. Окончательному развалу партии способствовал августовский “путч”, известный более как Государственный комитет по чрезвычайному положению (ГКЧП). 23 августа 1991 года Ельцин на заседании российского парламента подписал Указ о

приостановлении деятельности Компартии РСФСР за ее причастность к “путчу”. На следующий день М.С. Горбачев сложил с себя полномочия Генерального секретаря ЦК КПСС и рекомендовал ЦК КПСС самораспуститься. После этого был расформирован и Коми реском компартии РСФСР. Просуществовал он, таким образом, менее года, не внося за это время заметного вклада в экономическую и общественную жизнь республики.

Так закончилась деятельность самой мощной организации в истории страны, державшей более 70 лет в своих руках реальные рычаги власти. Создались объективные предпосылки для нормальной деятельности законных ветвей власти — законодательной, исполнительной и судебной.

2. К демократическому правовому государству

Истоки формирования государственности в Коми крае берут начало в 20-х годах. Сразу после Октябрьской революции среди коми интеллигенции развернулась дискуссия о формах управления краем. Известны идеи Д.Я. Попова и Д.А. Батиева о создании автономной республики Коми. Эта позиция была официально закреплена решением первого всезырянского съезда коммунистов, состоявшегося в январе 1921 года. Съезд высказался за образование Коми АССР, с включением в ее состав низовья Печоры и коми-пермяцких волостей. Однако и те и другие были против присоединения их территорий к новой республике. Так, что добиться создания республики Коми в этих границах в то время не удалось. Вдобавок ко всему необоснованные территориальные притязания стали одной из причин ненормальных отношений Коми обкома с соседними губкомами. В мае 1921 года ЦК партии и Президиум ВЦИК дали принципиальное согласие лишь на образование Коми автономной области. Окончательное решение было принято 22 августа 1921 года. Этот день в истории Коми стал днем приобретения самостоятельной автономии.

Коми автономная область просуществовала 15 лет. Высшим органом власти области был областной Съезд Советов. Собирался он за это время 11 раз. В декабре 1936 года автономная область была преобразована в автономную республику — Коми АССР. Высшим органом законодательной власти в республике стал Верховный Совет, который действовал до 1994 года. В его состав в 1938 году было

избрано 79 депутатов. За это время его поочередно возглавляли — Г.В. Ветошкин, И.А. Рочев, Н.Д. Вахнин, Е.Ф. Катаев, З.В. Панев, А.Ф. Сюткин, Ю.И. Семуков и Ю.А. Спиридонов. Количество депутатов от созыва к созыву постоянно увеличивалось. Причем рост числа депутатов не был напрямую связан с увеличением численности населения республики, а являлся как бы производной от количества “номенклатурных” работников, которые по должности “избирались” в этот орган. В конечном итоге Верховный Совет республики разросся с 79 депутатов на старте до 180 депутатов на финише.

Говорить о демократичности выборов и реальной власти высшего органа законодательной власти до 1990 года не приходится, поскольку ни того, ни другого не было. Все диктовала партия. В одной из глав этой книги я уже говорил, что в каждом избирательном округе выставлялся лишь один кандидат, за которого “голосовали” избиратели. Это о демократичности. Теперь о персональном составе депутатов. Их список готовился в обкоме партии и утверждался на заседании бюро. Первыми в списке числились члены бюро обкома, заведующие отделами и заместители председателя Совета Министров, министры, первые секретари горкомов и райкомов, руководители крупных предприятий и другие представители власти. “Элита”, таким образом, занимала более половины списка. Оставалось расписать назначенных кандидатов в депутаты по округам. Для придания видимости демократии каждого из них выдвигали в том городе или районе где он когда-то проживал или работал. Недостающее число кандидатов подбиралось в городах и районах. При этом каждый из них должен был соответствовать параметрам, установленным обкомом. После такой селекции происходила процедура выдвижения. С этой целью готовилось предвыборное собрание избирателей, на котором представители партии или по их поручению другие работники называли именно ту кандидатуру, которая была утверждена в партийном органе. За нее и голосовали единогласно. За долгое время работы в партийных аппаратах я не помню случая сбоя в этой системе. Работала она четко. Так называемые “выборы” проходили под флагом единства “блока коммунистов и беспартийных”. Правда, беспартийных к процессу выдвижения кандидатов не допускали, им отводилась лишь роль голосующих. Голосование, естественно, тайное, бюллетенями. И я тоже не помню случая, чтобы кто-то из кандидатов не был избран депутатом. Явка на избирательные участки практичес-

ки — 100 процентов, не менее 99 процентов из них голосовали “за”. Но были редкие случаи, когда в бюллетенях не только вычеркивали фамилию кандидата в депутаты, но писали на них протесты и требования. Все эти записи анализировались в горкоме и, если они носили какой-либо политический характер, передавались в КГБ для принятия мер.

Это о видимой стороне “демократичности” выборов. Но была и внутренняя сторона, мало видимая. Советы, как известно, провозглашались политической основой советского строя, формально им принадлежала вся власть. На деле же она находилась в руках партийных органов. В составе Президиума Верховного Совета республики непременно было несколько партийных работников во главе с первым секретарем обкома. О том, кто реальный хозяин в республике, можно было судить и по заседаниям сессий Верховного Совета. По регламенту сессию вел председатель Верховного Совета и его два заместителя. Все трое сидели в нижнем ряду Президиума, а выше над ними восседали члены бюро обкома, как бы показывая этим, кто есть кто на этом параде власти, кто своеобразная элита, а кто ширма. Сессии проходили формально и скучно. Всем было наперед известно чем все закончится, какие примут на ней решения. Являясь органом законодательным, Верховный Совет законов принципиального характера не принимал. В условиях жесткой централизации все диктовалось из центра.

Строительство демократического правового государства в составе Российской Федерации в Республике Коми реально началось лишь в 1990 году, когда впервые в ее истории, можно сказать, на супердемократической основе был избран новый Верховный Совет Коми АССР. Количественно он, как и прежде состоял из 180 депутатов. Но это были уже не те депутаты, которые избирались раньше на безальтернативной основе. На 180 мандатов кандидатов в народные депутаты было выдвинуто 636 человек. Впервые в избирательной практике республики в десятках округов, где ни один кандидат не набрал необходимого числа голосов, проводилось повторное голосование. Проведение демократических выборов позволило резко обновить депутатский корпус: более 90 процентов из них было избрано впервые. Первая сессия нового демократически избранного Верховного Совета республики была посвящена в основном организационным вопросам и проходила довольно бурно. Ведь на сессии впервые без

указки партийных органов депутатам следовало избрать руководителей Верховного Совета, сформировать Правительство республики. На должность председателя Верховного Совета республики было выдвинуто 8 кандидатур: В.А. Ключев — начальник автоколонны из Сыктывкара, В.Н. Козлов — главный инженер института “Комигражданпроект”, М.Н. Литвинов — начальник отряда пожарной охраны из Ухты, В.С. Осипов — второй секретарь обкома партии, Ю.А. Спиридонов — первый секретарь обкома партии, В.И. Худяев — председатель Совета Министров республики, Ю.И. Семуков — председатель Президиума Верховного Совета Коми АССР, В.В. Жилин — начальник отдела КГБ по Воркуте. В ходе обсуждения Ключев, Козлов, Осипов, Худяев и Жилин свои кандидатуры сняли. В борьбу за кресло председателя Верховного Совета вступили 3 кандидата — Литвинов, Спиридонов и Семуков. В соответствии с принятым регламентом каждый из них выступил с программной речью.

М.Н. Литвинов, впервые избранный депутатом Верховного Совета республики, признался, что опыта работы в партийных и советских органах не имеет. Основные концепции своей программы видит в принятии законов о собственности, о земле, о местном самоуправлении, об экономических взаимоотношениях СССР, союзных и автономных республик.

Ю.И. Семуков длительное время находился в высшей партийной номенклатуре: был председателем райисполкома в Корткеросе, заместителем заведующего отделом строительства и секретарем обкома по идеологии. Последние годы возглавлял Президиум Верховного Совета республики. Опыт партийной и советской работы у Семукова, таким образом, был немалый. И, видимо, опираясь на этот опыт он четко сформировал 5 пунктов основных направлений, которые должны стать основой деятельности Верховного Совета Коми АССР на очередной период. К их числу он отнес: государственную самостоятельность республики; законодательное обеспечение экономической реформы; перестройку системы управления в республике; социальную политику, направленную на личность; совершенствование структуры Верховного Совета республики. Нельзя не обратить внимание, что направления в основном были нацелены не на решение конкретных проблем в экономике и социальной сфере республики, а на совершенствование работы аппарата. Видимо сказалась приверженность Юрия Ивановича к старым испытанным методам рабо-

ты Верховного Совета, когда все вопросы за него решались в партийных органах. Но это время ушло в прошлое. Многие функции партийных органов, и в первую очередь, вопросы экономики, кадровой политики перешли в руки Верховного Совета.

Выступление кандидата на пост Председателя Верховного Совета республики Ю.А. Спиридонова было посвящено конкретным проблемам, которые предстоит решать новому Верховному Совету. Говорил он о рыночных отношениях, об экономической самостоятельности республики, о полномочиях Советов. Главный вопрос в рыночных отношениях республики с центром — это неэквивалентный обмен продукцией. В этом смысле республика находится в крайне невыгодном стартовом положении в сравнении с другими регионами страны. Структура экономики республики, как известно, имеет преимущественно сырьевую направленность. Причем себестоимость добываемого сырья, связанная с повышенными северными затратами, здесь довольно высока. Закупочные же цены, устанавливаемые центром на это сырье, резко занижены. Зато цены на продовольствие и товары народного потребления, производимые в других регионах страны, наоборот непомерно высоки. Внедрение рыночных отношений на этих условиях означает продолжение разорения республики. Поэтому этот путь для экономики республики неприемлем. Говоря об экономической самостоятельности он отметил несколько особенностей. Во-первых — это самостоятельность предприятий и организаций всех видов собственности, а также отдельных граждан. А чтоб этого добиться, надо прекратить командовать над ними из партийных и советских домов. Во-вторых, это расширение сфер влияния республики на предприятия союзного и союзно-республиканского подчинения через прямые договора, через повышение нормативов отчислений в республиканский и местные бюджеты. В-третьих, это создание и внедрение механизмов социальной защиты для людей с низкими доходами (студенты, пенсионеры и другие слои населения). Говоря о полномочиях Советов Ю.А. Спиридонов, поднял важнейший политический вопрос о повышении статуса республики. Нужно создать такую структуру государственного суверенитета, которая позволяла бы автономной республике самостоятельно решать все вопросы своей государственной жизни. Отношения автономной республики с союзной, в составе которой она находится, должны строиться как отношения между государствами. Это должно быть закреплено

конституционно и реализовано в виде соответствующего договора между ними.

В результате тайного голосования Председателем Верховного Совета Коми АССР был избран Ю.А. Спиридонов. Первым заместителем Председателя Верховного Совета республики был избран Ю.И. Семуков, заместителем — А.Г. Рогов, работавший первым секретарем Усинского горкома партии. В Верховном Совете было образовано 15 постоянных комиссий по различным вопросам деятельности Совета. Одним из первых шагов в работе нового Верховного Совета стало принятие в августе 1990 года основополагающего для республики документа: “Декларации о государственном суверенитете Коми АССР”. Этот документ по его важности без преувеличения можно назвать историческим, поскольку он по существу явился основой в становлении республики демократическим правовым государством. До этого суверенитета у республики вообще не существовало. О нем нет упоминания ни в одной принятой ранее конституции. Да и зачем тогда республике был нужен суверенитет, если все находилось в руках партии. В самой партии не могло быть никакого суверенитета, поскольку все здесь было построено на так называемом демократическом централизме, на строгой подчиненности нижестоящего вышестоящему.

Не было реального суверенитета не только в автономных, но и в союзных республиках. Централизация власти в центре и их равенство не давали повода для предоставления каких-либо особых прав или полномочий одной или нескольким республикам. Одним из основополагающих принципов суверенитета союзных республик, закрепленных в Конституции СССР, было широко декларируемое право их свободного выхода из Союза. И, как правильно отмечает Р.Г. Абдулатипов: “В условиях унитарной, господствующей партии, построенной на принципах жесткого подчинения, это право носило чисто условный характер, это было не право даже, а всего лишь политическая декларация. Власти делали вид, будто дают это право, а республики — будто всерьез принимают его. Да и в самой Российской Федерации это право лишь однажды было зафиксировано в Конституции 1924 года, а впоследствии о нем даже не упоминалось”. Лишь 12 июня 1990 года на первом съезде народных депутатов РСФСР была принята Декларация о государственном суверенитете, в которой отмечалось, что в целях обеспечения политических, экономических и

правовых гарантий своего суверенитета полнота власти при решении всех вопросов государственной и общественной жизни, за исключением тех, которые ею добровольно передаются в ведение Союза ССР, переходит к РСФСР. В декларации было заявлено об исключительном праве народа на владение, пользование и распоряжение национальным богатством России. Устанавливалось, что Россия может иметь полномочные представительства в других союзных республиках и зарубежных странах, участвовать в осуществлении полномочий, переданных ею Союзу ССР.

В принятой Верховным Советом Декларации о государственном суверенитете республики заявлялось, что Коми АССР является суверенным национальным государством, добровольно входящим в состав РСФСР и Союза ССР на основании заключенных договоров, гарантирующих юридическое и экономическое равноправие всех его граждан, независимо от национальности; земля, недра, воды, воздушное пространство, растительный и животный мир, другие природные богатства, а также памятники культуры на территории Коми АССР являются ее собственностью; на территории республики устанавливается верховенство Конституции и законов Коми АССР над законодательными актами РСФСР и СССР, в случаях ущемления ими законных прав и интересов народа республики; республика самостоятельно формирует государственный бюджет, осуществляет налоговую политику, создает таможенную службу, финансово-кредитную систему и систему ценообразования, осуществляет внешнеполитическую деятельность и имеет право заключать договоры экономического и культурного сотрудничества с другими государствами. Через три месяца после принятия Декларации, в ноябре 1990 года, Коми АССР была, как и другие автономные республики, преобразована в союзную республику и стала именоваться Коми ССР. Этот статус она имела до 1992 года, когда она была преобразована в Республику Коми. Период принятия Верховным Советом Декларации о суверенитете совпал с усилением национального движения в республике. В январе 1991 года прошел первый съезд коми народа, на котором была принята Резолюция о государственном суверенитете Коми ССР. Съезд в целом поддержал Декларацию о суверенитете республики, высказался за приверженность сложившейся многовековой общности коми и русского народа и заявил о недопустимости разрушения этой общности.

Читая пункты Декларации нельзя не заметить, что наряду с

проблемами политического характера, в ней довольно четко обозначены границы суверенитета по вопросам экономики республики, связанные в первую очередь с ее переходом на рыночный путь развития. Для экономики республики, представленной в основном добывающими отраслями и вывозящей свою продукцию за пределы, переходный период к рынку мог иметь негативные последствия. Не секрет, что раньше центр довольно строго следил за вывозом из республики нефти, газа, угля, леса и не особенно серьезно заботился о поставке сюда взамен этого продовольствия и товаров народного потребления. Результат этой политики — их постоянный дефицит. Реализация Декларации о суверенитете позволяла в определенной степени решить эти проблемы. Но для этого нужно было определиться во взаимоотношениях с центром в вопросах разделения власти и управления собственностью. С этой целью по инициативе Верховного Совета республики было принято несколько постановлений Правительства, Верховного Совета и Указов Президента Российской Федерации по вопросам передачи части функции центра республике Коми.

В марте 1991 года Председателем Совета Министров РСФСР И.С. Силаевым было подписано постановление “Об отработке в Коми ССР элементов экономического механизма функционирования народного хозяйства в условиях перехода на рыночные отношения”. Нельзя сказать, что в нем нашли отражение все проблемы того времени. Многие из них остались. И это понятно. Ведь подобный проект постановления готовился в республике впервые. В то время многие экономисты довольно смутно представляли себе атрибуты рыночной экономики. В их умах прочно сидела методика планово-распределительных отношений, не позволявшая выходить за определенные этой системой рамки. Несмотря на это в постановлении был заложен ряд основополагающих моментов, позволивших превратить некоторые идеи суверенитета в реальность. Одним из принципиальных положений постановления стал пункт, ограничивающий права отраслевых министерств и ведомств по бесконтрольному увеличению объемов добычи природных ресурсов на территории республики. Впредь эти вопросы союзные министерства и ведомства должны были согласовывать с Советом Министров Коми ССР. Вторым важным пунктом постановления стало создание республиканского фонда товарных ресурсов, в который передавалось 15 процентов всей продукции, производимой на территории республики. Ресурсы фонда предназна-

лись для обмена по существующему в то время “бартеру” на товары народного потребления и продовольствие. Таким образом, одна из распределительных функций центра переходила в ведение республики. Понимая, что рыночные отношения не могут эффективно развиваться в условиях общенародной, а попросту говоря, ничейной собственности, в постановлении давалось поручение российским и республиканским властям подготовить предложения о ее разграничении между ними. Важное значение для экономики республики имел еще один пункт постановления, который давал право Совету Министров республики утверждать титульные списки на строительство объектов любой сметной стоимости. Раньше это право принадлежало правительству СССР и РСФСР.

Дальнейшему уточнению взаимоотношений с центром способствовало распоряжение Председателя Верховного Совета РСФСР Б.Н. Ельцина “О регулировании хозяйственной деятельности на территории Коми ССР”, подписанного им 11 июня 1991 года в последний день его пребывания в этой должности. На следующий день он стал Президентом России. В соответствии с распоряжением Правительству России было поручено подготовить экономические соглашения с республикой по дальнейшему развитию здесь угольной, нефтяной, газовой, горнорудной, лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, повышению эффективности использования сырья, по объемам гарантируемых поставок с территории республики важнейших видов сырьевых ресурсов и продукции производственно-технического назначения. Иными словами, республика становилась непосредственным участником процесса производства и реализации своей продукции, минуя союзные и российские распределительные органы. Было решено, что Верховный Совет и Совет Министров Коми ССР сами определяют порядок взимания средств на территории республики за пользование природными ресурсами, а также размер штрафов и компенсационных платежей за ущерб, наносимый природе. Впервые были определены новые условия финансово-кредитных и валютных отношений в Коми ССР: отчисления от общегосударственных доходов, образующихся на территории республики и подлежащих перечислению в российский бюджет в течение трех лет полностью оставались в распоряжении республики. В ведение Совета Министров Коми ССР были переданы ряд вопросов внешнеэкономической деятельности: проведение бартерных

сделок, лицензирование экспорта и импорта отдельных видов товаров в пределах установленных квот; регистрация предприятий в качестве участников внешнеэкономических связей; выдача разрешений на создание предприятий за рубежом с участием предприятий и организаций, расположенных на территории республики.

В марте 1992 года было принято постановление Правительства Российской Федерации “О мерах государственной поддержки экономики и социальной сферы Коми ССР”, которое подписал первый заместитель председателя Правительства Российской Федерации Г.Э. Бурбулис. В нем российским министерствам и ведомствам, Совету Министров Коми ССР поручалось разработать концепцию развития Печорского угольного бассейна, предусматривалось увеличение объемы геологоразведочных работ на поиск нефти и газа, месторождений золота, марганца, алмазов и других полезных ископаемых, а также выделение дополнительных средств на решение социальных проблем, развитие агропромышленного комплекса, предоставление льгот застройщикам индивидуального жилья.

Проведенная таким образом с момента принятия Верховным Советом республики Декларации о суверенитете работа по разграничению некоторых функций между федеральным центром и республикой позволила руководству республики присоединиться к подписанию Федеративного договора между центральными органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти суверенных республик в составе Российской Федерации. Федеративный договор был подписан 31 марта 1992 года полномочными представителями 18 республик. От республики Коми его подписали Председатель Верховного Совета Коми ССР Ю.А. Спиридонов и председатель Совета Министров республики В.И. Худяев. В договоре определялись функции, которые относились к ведению федеральных органов власти и к совместному ведению с республиками. Недостаток Федеративного договора состоял в том, что он давал лишь общее направление взаимоотношений центра и субъекта федерации. Каждая из сторон могла трактовать эти права в свою пользу. В первую очередь это касалось вопросов собственности, а также финансовых отношений, социальных гарантий для жителей, проживающих в районах Крайнего Севера. Оставались пробелы и в вопросах в регулировании внешнеэкономической деятельности.

Понимая, что расплывчатость формулировок в разделении

функций не позволит республике добиться дальнейшей самостоятельности в решении экономических и социальных проблем, руководством республики было принято решение подготовить специальный проект Указа Президента России по детализации Федеративного договора. В июне 1992 года Председатель Верховного Совета республики Ю.А. Спиридонов был принят Президентом России Б.Н. Ельциным. По словам Юрия Алексеевича, у него с Президентом состоялся довольно обстоятельный разговор о политической обстановке, состоянии экономики и социальной сферы республики. Б.Н. Ельцин поддержал предложение республики о подготовке специального Указа Президента "О мерах по реализации Федеративного договора в Республике Коми". При этом было установлено, что кроме Верховного Совета и Совета Министров республики его подготовкой займется Совет безопасности. Это позволяло резко сократить бюрократические согласования проекта Указа с многочисленными министерствами и ведомствами России. Но несмотря даже и на этот сокращенный вариант, его подготовка заняла почти полгода. После окончательного согласования с секретарем Совета безопасности Ю.В. Скоковым и заместителем руководителя Правового управления администрации Президента России Р.Г. Ореховым, 22 декабря 1992 года Указ был подписан.

Президент согласился с предложением Верховного Совета и Совета Министров Республики Коми о передаче, с учетом преимущественно сырьевой направленности ее экономики, в государственную собственность республики предприятий и организаций нефтегазового комплекса, лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, расположенных на ее территории. Дотационная угольная промышленность оставалась в собственности России. Для вывода экономики республики из кризисного состояния Правительству Российской Федерации совместно с Советом Министров Республики Коми поручалось разработать Программу развития экономики республики и Фонд для ее реализации, мобилизовав для этого финансовые, кредитные, материальные и другие ресурсы. Совету Министров Республики Коми было разрешено использовать до 50 процентов добываемых на своей территории драгоценных металлов и камней для организации производства ювелирных изделий с тем, чтобы полученные от их продажи средства направить в этот фонд. Учитывая условия Крайнего Севера, низкую конкурентоспо-

способность большинства видов производимой здесь продукции, республике была установлена региональная экспортная квота в объеме 30 процентов продукции, производимой на ее территории. Эта продукция была освобождена от уплаты экспортных пошлин, а средства от ее продажи направлялись на закупку продовольствия и товаров народного потребления для жителей республики.

Указом было подтверждено закрепление половины контрольного пакета акций государственных предприятий, расположенных на территории Республики Коми, при их преобразовании в акционерные общества за республиканским Фондом государственного имущества. Размер отчислений в Пенсионный фонд Российской Федерации был ограничен 30 процентами. В распоряжении республики с 1993 года оставалось 70 процентов акцизов, налога на добавленную стоимость, на прибыль предприятий и организаций, зачисляемых в российский бюджет. Поддержал Президент предложение и о создании Фонда социального страхования Республики Коми, о зачислении в бюджеты Республики Коми всех платежей за пользование недрами республики и платы за невозобновляемые природные ресурсы. Правительству Российской Федерации совместно с Советом Министров Республики Коми было поручено подготовить предложения по указанным вопросам для внесения их в Верховный Совет Российской Федерации. По сути дела, это был первый в России Указ Президента Российской Федерации, который более четко обозначил разделение функций республики и центра. Впоследствии многие республики, взяв за основу Указ по Коми, добились подписания подобных Указов по своим территориям. Можно сказать, что в сложном процессе разделения власти между центром и регионами республика Коми стала своеобразным “пионером”.

Однако, в центральных органах власти России Указ Президента был воспринят неоднозначно. Сразу же после его появления к нему довольно критически отнеслись и в Правительстве, и в Верховном Совете Российской Федерации. На одном из совещаний Председатель Правительства Российской Федерации В.С. Черномырдин высказал неудовлетворение тем, что проект не был согласован с его аппаратом, вследствие чего ряд пунктов Указа, в частности, о передаче предприятий в собственность республики и выделении экспортных квот, противоречат решениям правительства. Откровенно негативно отозвался об Указе Президента Председатель Верховного Со-

вета РСФСР Р.И. Хасбулатов. В беседе с ним, на которой присутствовали Председатель Верховного Совета республики Ю.А. Спиридонов, Председатель Совета Министров В.И. Худяев и я, Хасбулатов заявил, что Указ незаконный, и он будет добиваться его отмены. Руководство республики было вынуждено обратиться к председателю Конституционного суда России В.Д. Зорькину с просьбой дать правовую оценку Указа. Конституционный суд подтвердил законность последнего, после чего Указ стал претворяться в жизнь.

Реализация Указа позволила расширить республике рамки вхождения предприятий и организаций в рыночную экономику. Начался процесс акционирования и приватизации предприятий, создания банковских и других структур, свойственных начальному периоду перехода экономики от централизованной к рыночной. Основная работа по подготовке и принятию законодательных и нормативных документов переходного периода легла на Верховный Совет республики, который за годы своей деятельности принял сотни различных постановлений, способствовавших активизации этих процессов. Не вдаваясь глубоко в политическую деятельность последнего Верховного Совета республики, отмечу лишь, что избранные от различных партий и движений и представляющие все территории республики депутаты, удержали республику от бурь и потрясений 1989-1991 годов, связанных с развалом СССР и августовским путчем 1991 года. Эти люди подготовили почву для дальнейшего совершенствования структур законодательной и исполнительной ветвей власти, определили правила деятельности Государственного Совета и Правительства Республики Коми.

В 1994 году Верховный Совет принял главный документ республики — Конституцию Республики Коми. Ее принятию предшествовала огромная подготовительная работа. На первой сессии Верховного Совета в 1990 году была образована комиссия из 25 человек по подготовке проекта новой Конституции Коми АССР. Возглавил ее Председатель Верховного Совета республики Ю.А. Спиридонов. В ее состав наряду с депутатами вошли работники народного хозяйства, культуры, юристы, крупные ученые. Новая Конституция принципиально отличалась от всех ранее принятых. Если в предыдущих Конституциях провозглашалось, что Республика Коми есть социалистическое общенародное государство, то в соответствии с новой Конституцией она стала именоваться демократическим правовым госу-

дарством в составе Российской Федерации. А это означало, что сделан реальный поворот от унитарного устройства государства к федеративному, при котором его субъекты являются равноправными членами, имеют собственный статус с соответствующими законодательными, исполнительными и другими органами власти, функционирующими в единой государственной системе. В соответствии с новой Конституцией Республика Коми обладает на своей территории всей полнотой государственной власти за исключением тем полномочий, которые отнесены к ведению Российской Федерации. Разграничение предметов ведения и полномочий между федеральными органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти Республики Коми производится в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Конституцией Республики Коми, Федеративным и иными договорами о разграничении предметов ведения и полномочий. Республика Коми самостоятельно определяет систему органов государственной власти.

Высшим представительным и законодательным органом власти в республике является Государственный Совет, который состоит из 50 депутатов и избирается населением на четыре года на основе всеобщего, равного и прямого голосования. При этом в отличие от ряда других республик, Конституция республики Коми предусматривает избрание по одному депутату от района или города республиканского подчинения (20 депутатов), а остальные 30 по принципу: один депутат от избирательного округа с определенным и установленным законом средним числом избирателей. Подобная практика выборов дает возможность каждой территории независимо от численности населения иметь своего представителя в высшем органе власти республики. Первые выборы государственного Совета республики состоялись в августе 1995 года. На первой сессии Председателем Госсовета был избран В.А. Торлопов. Родился он в Сыктывкаре, по национальности коми. Закончил Коми пединститут и Ленинградскую высшую партийную школу при ЦК КПСС. После окончания института недолгое время работал преподавателем. С 1974 года В.А. Торлопов связал свою деятельность с профсоюзным движением, пройдя путь от инструктора облсовпрофа до председателя совета Коми республиканской федерации профсоюзных организаций. Около трех лет был заместителем председателя Совета Министров республики и заместителем Главы Республики Коми по социальным вопросам. За-

местителями Председателя Госсовета были избраны И.Е. Кулаков и В.П. Марков. При Госсовете образованы три комитета: по законодательству и депутатской этике; по бюджету, налогам и экономической политике; по социальным вопросам.

Государственный Совет принимает Конституцию Республики Коми, законы и другие нормативные акты, отнесенные к ведению законодательного органа власти. В области экономики Госсовет рассматривает предложенную Главой Республики программу деятельности исполнительной власти на предстоящий период, ежегодные доклады о положении в республике, о важных вопросах внутренней и международной политики; утверждает республиканский бюджет и отчеты о его исполнении. В области структурной и кадровой политики Госсовет согласовывает предложения, внесенные Главой Республики Коми по формированию структуры органов государственного управления Республики Коми; по назначению и освобождению от должности заместителей Главы Республики Коми, министра финансов Республики Коми, представителей Республики Коми в Российской Федерации и ее субъектах, в иностранных государствах и международных организациях.

Главой государства является Глава Республики Коми. Он на основе единоначалия решает все вопросы государственного управления, отнесенные Конституцией и законами Республики Коми к его ведению, осуществляет взаимодействие с Президентом Российской Федерации, федеральными органами государственной власти по реализации общефедеральных программ, а также двусторонних соглашений между Республикой Коми и Российской Федерацией на основе договора о разграничении полномочий, координирует работу всех исполнительных органов государственной власти, подписывает и обнародует законы Республики Коми, осуществляет иные полномочия, возложенные на него Конституцией Республики Коми и законодательством. В отличие от Председателя Госсовета, который избирается на сессии Государственного Совета, Глава Республики избирается путем народного голосования на основе всеобщего, равного и прямого избирательного права при тайном голосовании сроком на четыре года. Первые выборы Главы Республики Коми состоялись в мае 1994 года. На должность Главы республики претендовали 4 кандидата: А.Н. Гладков — начальник угольной шахты, В.П. Марков — председатель Комитета возрождения коми народа, Ю.А. Спиридонов

— председатель Верховного Совета Коми ССР и В.И. Худяев — председатель Совета Министров республики. Победил на выборах Ю.А. Спиридонов, который и стал первым Главой Республики Коми.

3. Усиление исполнительной ветви власти

Исполнительная власть в Коми крае в зависимости от его статуса именовалась по разному. Вначале это был Коми облисполком, затем Совет Народных комиссаров Коми АССР, впоследствии Совет Министров республики. В 1957-1965 годах в структуре органов исполнительной власти республики параллельно с Советом Министров функционировал Коми Совнархоз. Совет Министров просуществовал до 1994 года. Первым председателем Совета Министров Коми АССР был З.В. Панев, проработавший на этой должности 13 лет (с 1950 по 1963 год). Сменил его на этом посту П.А. Безносков, руководивший Советом Министров более 20 лет. В.И. Мельников возглавлял его 3 года. Последним Председателем Совета Министров республики стал В.И. Худяев, проработавший в этой должности около 7 лет. Главной заботой Совета Министров республики было обеспечение управления народным хозяйством республиканского и местного подчинения. Он не мог вмешиваться в хозяйственную деятельность предприятий союзного подчинения, что, естественно, сужало поле его деятельности. Лишь в 1990 году новый Верховный Совет Республики Коми принял решение о значительном расширении полномочий исполнительной власти, что давало ей право увеличить свое влияние на деятельность такого рода предприятий. С 1994 года исполнительную власть в республике осуществляет Глава Республики Коми, возглавляемое им Правительство, а также входящие в систему исполнительной власти местные администрации, как органы осуществляющие исполнительные и распорядительные функции и обеспечивающие права и законные интересы граждан на соответствующей территории. Правительство является совещательным органом при Главе республики и образуется для разработки и подготовки к рассмотрению наиболее важных и сложных проблем жизни республики. Его основными задачами являются: рассмотрение социально-экономических вопросов, определение стратегии социально-экономического развития, обеспечение согласованной деятельности республиканских министерств, иных органов государственного управления,

контроль за исполнением законов Российской Федерации и Республики Коми, Указов, постановлений и распоряжений Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, Указов и распоряжений Главы Республики Коми. Решения Правительства Республики Коми реализуются в форме Указов и распоряжений Главы Республики Коми.

Первое правительство республики состояло из 23 человек. В его составе: Глава республики, он же председатель Правительства, 5 заместителей (в последующем их количество было увеличено до 7), в том числе два первых, 16 министров и руководитель администрации Главы республики. Кто же эти люди, которые в условиях сложного переходного периода к рынку решились взять на себя непростые функции управления государством? Среди них вы увидите бывших партийных и советских руководителей, крупных специалистов народного хозяйства, ученых, молодых реформаторов, проявивших себя в конкретных делах. Сформированная Главой республики Ю.А. Спиридоновым, как сейчас принято говорить, “команда” представляет собой, таким образом, сплав житейского опыта старых кадров, ум ученых и новаторство молодых. Не могу не отметить одну особенность характера Спиридонова-политика — чутье на способных деловых людей.

Своими первыми заместителями Спиридонов назначил А.А. Каракчиева и А.М. Окатова. Каракчиев на столь высокую должность выдвинут с поста главы столичной администрации, где он проработал около четырех лет. А до этого прошел закалку в партийных органах: в Сыктывкарском горкоме он вырос от инструктора до второго секретаря горкома. Работая мэром столицы, Каракчиев проявил незаурядные организаторские способности, не допустив в условиях разваливающейся экономики ухудшения работы городского хозяйства. Склонность к аналитическому мышлению, настойчивость в достижении поставленной цели позволили ему, не отрываясь от основной деятельности, защитить кандидатскую диссертацию и стать кандидатом экономических наук. Спиридонов делает Каракчиева своей “правой” рукой и поручает ему важнейший участок работы в правительстве - экономику. Он становится одновременно и министром экономики республики. В его служебные обязанности входят вопросы экономических реформ, промышленной и структурной политики, деятельности и перспектив развития отраслей промышленности, тор-

говли и бытового обслуживания, реализации программ приватизации, прогнозирования и развития экономики республики, антимонопольной, налоговой политики, инвестиций, кредитной и денежной политики, рынка ценных бумаг, малого предпринимательства. Среди множества проблем, которые приходится решать главному экономисту республики в переходный период, является проблема неплатежей, которая захлестнула не только предприятия и отрасли, но и всю финансовую систему республики. Причиной этому стало динамичное сокращение товарного производства, рост числа убыточных предприятий, что в конечном итоге привело к сокращению налогооблагаемой базы. У многих предприятий не стало собственных средств на воспроизводство, что вынудило их работать в “долг”. Отсюда и неплатежи по налогам в республиканский бюджет. Поскольку эта статья является одной из основных источников пополнения бюджета и она не выполняется, то и республике, как и предприятиям, приходится жить в “долг” за счет привлечения кредитов и ссуд под высокие проценты.

Другой “первый” у Спиридонова А.М. Окатов – не новичок в высших органах власти республики. За длительный срок пребывания на различных должностях в партийных и советских органах он накопил богатый опыт аппаратной работы. После окончания в 1962 году Архангельского лесотехнического института был старшим инженером и техноруком в леспромхозе. Затем обычная для комсомольского, партийного и советского работника карьера: от секретаря комитета комсомола до заведующего отделом обкома ВЛКСМ; от инструктора отдела обкома партии до секретаря горкома и заведующего отделом обкома. После этого 4 года возглавлял Сыктывкарский горисполком, два года был заместителем председателя Совета Министров республики и одновременно председателем Госплана, еще 4 года был первым заместителем Председателя Совета Министров. Глава республики возложил на Окатова обязанности по взаимодействию с федеральными органами исполнительной власти в решении общереспубликанских задач, социально-экономических проблем Печорского угольного бассейна, организации деятельности администрации Программы развития экономики Республики Коми. Он координирует работу министерства внешних связей Республики Коми, Сыктывкарской таможни и пограничной службы.

Заместитель Главы республики, он же министр архитектуры, строительства, коммунального хозяйства и энергетики В.С. Бибиков,

в отличие от первых заместителей школу партийной и советской деятельности не проходил. Вся его трудовая биография связана с хозяйственной работой, а точнее со строительством. Бибиков в 1965 году закончил Ленинградский инженерно-строительный институт, после окончания которого, как и я, был направлен на стройки Воркуты. Три года проработал прорабом и начальником участка в комбинате “Печоршахтострой”, затем два года работы в должности главного инженера строительного управления в Ухте. И вновь Воркута, где занял пост вначале главного инженера, а затем начальника домостроительного комбината. С этой должности в 1976 году обкомом был направлен на освоение Усинска, где проработал до 1982 года. Об этом периоде его деятельности довольно подробно рассказано в предыдущих главах книги и, думаю, нет надобности повторяться. Добавлю лишь, что В.С. Бибиков внес довольно весомый вклад в создание города Усинска, ему принадлежит первенство в строительстве крупнопанельного жилья из изделий собственного Усинского завода крупнопанельного домостроения. С 1982 года по 1986 год Бибиков возглавлял трест “Бумпромстрой”, который продолжил строительство крупнейшего Сыктывкарского лесопромышленного комплекса. На этом хозяйственная деятельность Вячеслава Сергеевича закончилась. С 1986 года и по настоящее время он бессменный заместитель председателя Совета Министров, а затем заместитель Главы республики. Он ведает вопросами архитектуры, строительства, жилищно-коммунального хозяйства, энергетики, разработки и реализации жилищной политики, экологии и инженерной защиты территории, гражданской обороны. Он же возглавляет и комиссию по чрезвычайным ситуациям Республики Коми. Координирует работу Министерства природных ресурсов и охраны окружающей среды.

Деятельность заместителя Главы республики Г.В. Бутыревой связана с культурой. После окончания в 1966 году Коми пединститута Галина Васильевна два года преподавала в сельских школах, затем долгие 18 лет работала на телевидении — редактор, старший редактор, главный редактор Сыктывкарской студии. С 1986 по 1991 год, будучи заместителем министра культуры республики, она много сделала для развития культур финно-угорских народов, была директором финно-угорского культурного центра. До назначения заместителем Главы республики возглавляла вначале госкомитет, а затем Министерство по делам национальностей республики. На посту замес-

тителя Главы Республики Коми ведет вопросы науки, культуры, образования, печатных средств массовой информации, республиканского радио и телевидения. Обеспечивает взаимодействие правительства Республики Коми с национальными и религиозными объединениями, творческими союзами и общественными организациями. Возглавляет комиссию по делам несовершеннолетних и координационный совет при Главе Республики Коми по организации оздоровления и отдыха детей и подростков. Координирует работу Министерства культуры, образования, высшей школы, по делам национальностей и управление печати.

Заместитель Главы республики, он же министр здравоохранения Г.М. Дзудцев всю свою трудовую жизнь посвятил медицине. После окончания в 1969 году Северо-Осетинского медицинского института 6 лет практиковался в районной больнице Свердловской области. С 1975 года Георгий Магомедович в республике Коми, на Вуктыле, где 18 лет бесценно возглавлял районную больницу. С 1993 года он министр здравоохранения, а с 1996 года — заместитель Главы республики. Ведет вопросы социальной политики, здравоохранения, санитарно-эпидемиологического благополучия населения республики, взаимодействует с благотворительными и социальными фондами, возглавляет постоянную комиссию по восстановлению прав реабилитированных жертв политических репрессий, совет по вопросам социального развития, санитарно-противоэпидемическую комиссию. Координирует работу Министерства по социальным вопросам, Министерства физической культуры, спорта и туризма, а также центра государственного санитарно-эпидемиологического надзора.

Заместитель Главы республики, министр сельского хозяйства и продовольствия П.И. Поздеев, имеет богатый опыт работы не только в сельском хозяйстве, но и в структурах партийных и советских органов. В 1958 году он закончил Пермский сельскохозяйственный институт, после чего около 20 лет работал на различных должностях в системе министерства сельского хозяйства, “Сельхозтехники”. Прошел путь от главного инженера машинно-тракторной станции до первого заместителя министра сельского хозяйства Коми АССР. Затем учеба в высшей партийной школе и работа в партийных и советских органах республики. С 1977 года по 1982 год он первый секретарь Усть-Цилемского райкома КПСС, затем более 10 лет заместитель председателя Совета Министров республики. Рыночная экономика, а точ-

нее разногласия с бывшим председателем Совета Министров республики В.И. Худяевым, обернулись для Поздеева “ссылкой” в малое предприятие “Агрокомцентр”, где он проработал несколько лет. Так бы и закончилась карьера Павла Ивановича в малом предприятии, если бы Глава республики Ю.А. Спиридонов не востребовал его вновь. В 1996 году П.И. Поздеев был назначен заместителем Главы республики по сельскому хозяйству. В правительстве он ведет вопросы агропромышленного комплекса, аграрной реформы, продовольственного обеспечения, хлебопекарной и комбикормовой промышленности, рыбного хозяйства и рыболовства, поддержки крестьянских (фермерских) хозяйств. Возглавляет продовольственную комиссию, координирует работу министерств торговли, бытового обслуживания населения, легкой промышленности, комитет по земельным ресурсам и землеустройству.

И, наконец, о себе. Занимая пост постоянного представителя Республики Коми при Президенте Российской Федерации, я стал одним из заместителей Главы республики. Главными задачами представительства являются защита интересов республики в центральных правительственных, хозяйственных и других органах, содействие в решении важнейших проблем ее социально-экономического развития, национальной культуры, народного хозяйства, традиций и религии. В его обязанность входит также контроль за ходом выполнения правительственных решений по развитию экономики и культуры республики, участие в подготовке предложений по совершенствованию управления народным хозяйством в условиях перехода к рыночным отношениям и ряд других вопросов.

Деятельность правительства, возглавляемого Главой Республики Коми Ю.А. Спиридоновым, в экономическом плане была связана с решением проблем переходного периода и ориентирована на развитие свободных рыночных отношений. За период с начала реформ в республике была в основном сформирована рыночная инфраструктура: созданы сеть банков, фондов, страховых организаций, акционерных обществ. Продолжался процесс приватизации. В республике появился собственник, развился частный бизнес: более двух третей промышленной продукции стало производиться на предприятиях негосударственного сектора. Законодательная и исполнительная власть республики путем принятия Законов, Указов и распоряжений Главы республики старались создать им необходимые условия для

эффективной деятельности. Как известно, в мире нет ни одной страны, где государство полностью отказалось бы от регулирования экономики и пустило развитие экономических процессов на самотек. На начальном этапе основным направлением реформ было изменение среды функционирования предприятий, затем центр воздействия правительства республики был направлен на стимулирование внутренних преобразований на предприятиях: улучшение управления, повышение эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, рост производительности труда, снижение издержек производства, улучшение финансово-экономических результатов деятельности. Таким образом, правительство, прямо не вмешиваясь в дела предприятий, в полной мере применяло главный рычаг воздействия — стимулирование и поддержка тех, кто стремится улучшить положение дел на предприятии или в отрасли.

Огромным достижением в деятельности Правительства республики следует считать подписание в марте 1996 года “Договора о разграничении предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти Республики Коми” и 9 соглашений о разграничении полномочий в области экономики, культуры, охраны окружающей среды и использования природных ресурсов, государственной собственности, бюджетных взаимоотношений. В отличие от ранее подписанных договоров между центром и республикой, в настоящем Договоре и Соглашениях установлены более четкие приоритеты в соотношении Конституции России и республики, федеральных и республиканских законов, которые являются правовыми формами разграничения предметов ведения и полномочий. Наряду с общими положениями, присущими для всех республик России, в Договоре с республикой Коми отражен ряд особенностей, связанных со спецификой ее экономики и географического положения. Отмечается, в частности, что к предметам совместного ведения Российской Федерации и Республики Коми относится федеральная целевая Программа развития экономики Республики Коми. Российская Федерация финансирует программу “Строительство на территории Российской Федерации жилья для граждан, выезжающих из районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей”, оказывает государственную финансовую поддержку досрочного завоза продукции и товаров в Республику Коми.

Договор был подписан Президентом Российской Федерации Б.Н. Ельциным и Главой Республики Коми Ю.А. Спиридоновым. Его подписание проходило в торжественной обстановке в Каминном зале Московского Кремля. Членами делегации от Российской Федерации, кроме Президента России Б.Н. Ельцина были: В.С. Черномырдин — Председатель Правительства России, В.М. Коков — заместитель председателя Совета Федерации, А.Н. Шохин — первый заместитель председателя Государственной Думы, С.М. Шахрай — заместитель председателя Правительства России, В.А. Михайлов — министр по делам национальностей России и Н.Д. Егоров — глава администрации Президента России. Делегацию Республики Коми возглавлял Глава Республики Ю.А. Спиридонов. В ее составе были: В.А. Торлопов — председатель Госсовета республики, Н.Н. Кочурин — постоянный представитель республики при Президенте России, Д.Б. Лукашенко — председатель Коми федерации профсоюзов, М.П. Рощевский — председатель президиума Коми филиала Российской Академии наук, М.А. Бажуков — глава администрации Сыктывдинского района. Подписание соглашений между Правительствами России и республики Коми проходило в зале приемов Белого дома. В церемонии подписания кроме В.С. Черномырдина и Ю.А. Спиридонова участвовали ряд министров Российской Федерации и работников аппарата Правительства, а также некоторые ответственные работники Республики Коми.

Как будет дальше развиваться практика разграничения предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и Республикой Коми, покажет время. Но уже сейчас нельзя не отметить, что стремление республики к суверенизации, большей самостоятельности принесли позитивные результаты. В период кризисного этапа республика продолжает оставаться одним из самых стабильных регионов России как в политическом, так и социально-экономическом отношении. В отличие от других регионов России, на ее территории не произошло серьезных социальных потрясений. Во многих отраслях народного хозяйства и социальной сферы наметились признаки стабилизации. Если в среднегодовом исчислении темп падения промышленного производства составлял в 1994 году 20 процентов, то в 1996 году он снизился до 6 процентов. В 1997 году падение темпов прекратилось. Началось увеличение добычи нефти, газа, выросло производство цемента, фанеры, бумаги, картона, древесных плит, целого ряда других видов промышленной про-

дукции. Это дает основание полагать, что темпы производства вновь встанут на путь роста.

В социальной сфере, несмотря на ухудшение бюджетного финансирования, полностью сохранена система социального обслуживания. По уровню среднемесячной оплаты труда (кстати, ее размер превышает среднероссийский в 1,7 раза) республика занимает 9 место в России и второе место в Северном регионе. В течение последних лет сохраняется устойчивая тенденция роста объемов вводимой жилплощади. Этому способствуют нетрадиционные пути решения проблемы. А суть их в том, что для финансирования строительства жилья используются не только бюджетные средства, но и собственные средства предприятий и населения, заемные средства в виде кредитов, ссуд, жилищных сертификатов. В сельской местности предусматриваются меры господдержки крестьян через выделение земельных участков, помощи в приобретении строительных материалов. Несмотря на определенные финансовые трудности, в республике все эти годы продолжала развиваться наука: открылись новые учебные заведения, среди которых — Коми республиканская академия государственной службы и управления, филиал Кировского мединститута, гимназия искусств при Главе республики, лицей при педагогическом, Ухтинском индустриальном и лесном институтах. С 1995 года в республике отмечается некоторое смягчение демографического кризиса. Так, по данным статистики, общий коэффициент смертности (число умерших на тысячу человек) снизился с 13,2 в 1994 году до 11,3 в 1997 году.

Достиженные положительные результаты в политике, экономике и социальной сфере позволили республике получить среди регионов России достаточно высокий рейтинг. По данным научно-исследовательского Центра “Контур” Федерального агентства правительственной связи и информации при Президенте России, республика Коми в 1997 году занимала 26 место среди 89 субъектов федерации по суммарному индексу экономического и социального развития и 24 место по предпринимательскому климату. По оценке западных и российских фирм, занимающихся изучением экономических и политических рисков, республика имеет высокий инвестиционный рейтинг, о чем свидетельствует и рост инвестиций. Все это вместе взятое: ресурсный, научный, кадровый потенциал, высокий образовательный и профессиональный уровень населения республики — по-

звolyет сделать уверенный вывод о том, что сложности переходного периода от плано-во-распределительной системы к цивилизованным рыночным отношениям будут преодолены, и что в числе первых среди регионов России, вставших на этот путь, будет республика Коми.

Продолжить курс на расширение рыночных отношений, обеспечить и в будущем политическую и экономическую стабильность в республике предстоит новому составу правительства республики, сформированному вновь избранным Главой Республики Коми, выборы которого состоялись в ноябре 1997 года. Проходили они, как и предыдущие, на альтернативной основе. На этот раз на должность Главы республики претендовали 5 кандидатов: В.В. Злобин — координатор либерально-демократической партии России (ЛДПР) по Республике Коми, В.М. Круссер — сотрудник АО “Интауголь”, В.П. Кузнецов — депутат Госсовета Республики Коми, Ю.А. Спиридонов — Глава Республики Коми и Р.В. Чистоходова — депутат Государственной Думы Российской Федерации. На выборах, набрав более 60 процентов голосов избирателей и опередив, таким образом, других претендентов, Главой Республики Коми вновь на второй 4-летний период был избран Ю.А. Спиридонов. В своей предвыборной программе Глава Республики Коми Ю.А. Спиридонов так определил суть своей политики: “Как ни многообразны проблемы, стоящие перед Республикой Коми — в конечном счете, все они сводятся к проблеме Человека. Именно Человек — мера и стержень всех социальных, экономических и политических процессов, происходящих в России”. И эта политика, принятая правительством республики, безусловно будет поддержана всеми слоями населения, поскольку она человечна. Критерий оценки любого общества, как известно, преломляется, прежде всего, в судьбе конкретного человека, в сохранении его прав, в поддержании возможности развивать свои способности, учить и воспитывать детей, быть уверенным в их будущем.

Послесловие

Книгу свою я неспроста назвал “Уроки покорения Севера”. Надеюсь, что прочитавшие ее ощутят атмосферу тех уже далеких лет, когда страной безраздельно правила партия. Ее роль в освоении богатств Севера была довольно велика. Ведь все, что делалось на Севере по воле партии, не было безрезультатным. За довольно короткий срок только на территории Республики Коми были построены угольные шахты, созданы нефтяные и газовые промыслы, возведены крупные города и населенные пункты. Вопрос лишь в том, какими методами все это создавалось и возводилось.

Первый урок, который надо извлечь из опыта освоения Севера — исторический. Существовал первоначальный период, когда Север осваивали люди подневольные, причем привезенные сюда не за реальные преступления, а по стандартной политической 58-ой статье Уголовного кодекса. Эти люди возводили угольные шахты в Воркуте и Инте, строили нефтяные и газовые промыслы в Ухте, прокладывали железную дорогу в тундре. Для них были построены дырявые лагерные бараки, в которых на койках в несколько ярусов замерзали их обитатели. Погибли здесь от голода и холода десятки тысяч людей. Многие из них были затем посмертно реабилитированы. Но это никоим образом не реабилитирует саму систему огромного ГУЛАГа, созданного на всем Севере России тоталитарной системой. Урок этот не должен больше повториться!

Второй урок состоит в губительной для Севера политике государства, согласно которой главной задачей было увеличение здесь добычи угля, нефти, газа, заготовки леса и другого природного сырья. Забота о человеке отходила на второй план. Провозглашенный

партией лозунг “Все для блага человека” оказался на деле для многих северян лишь пустой фразой. Для приехавших сюда на освоение новых месторождений вольнонаемных людей, кто из них за “длинным рублем”, кто найти здесь себе место в жизни, а кто просто по зову “высоких широт”, строилось, как правило, дешевое временное жилье и минимальное количество объектов обслуживания. Это привело к тому, что условия жизни большинства населения Севера оказались крайне тяжелыми. Этот урок тоже не менее поучителен и нельзя допустить его повторения.

Третий урок, связанный с освоением Севера, состоит в том, что брошенная в омут рыночных отношений экономика Севера с ее высокими затратами на добычу сырьевых ресурсов стала убыточной, а продукция неконкурентоспособной. Многие предприятия в связи с этим были вынуждены прекратить свое существование. В результате на Севере появился избыток рабочей силы и возникла необходимость ее переселения в другие регионы страны. Однако из-за отсутствия средств многие люди выехать отсюда не могут, поскольку инфляция полностью съела все их накопления, собранные за время работы на Севере. Решить эту проблему без государственной поддержки северянам не под силу. Государство должно проявить заботу о людях, отдавших свои силы, опыт и знания на покорение Севера и заслуживших более чуткого к себе отношения.

Я прекрасно понимаю, что быстро решить проблемы Севера не удастся. Во многом это будет зависеть от того, как долго будет продолжаться переходный период от планово-распределительной экономики к рыночной. Капиталистический мир строил свою рыночную экономику многие десятилетия, переходя постепенно от одного общественного строя к другому. Ни в одной из них не было подобного 70-летнего эксперимента, который был у нас. И если мы хотим быть в системе мировой экономики, то нам придется пережить все трудности этого сложного и трудного периода.

Где же выход? — спросит читатель. А он, по моему глубокому убеждению, будет состоять в том, чтобы повернуть все силы на внимание к человеку, на удовлетворение его потребностей, не только материальных, а в первую очередь, нравственных и духовных. Только повышение уровня образования, культуры и иных атрибутов духовной жизни человека позволит народу России выйти в число передовых стран мира. И я верю в то, что это обязательно свершится.

Русский народ перенес многое на своем пути, многое пережил: и жесточайшие войны, и голодовки, и крепостное право, и бесправие, и бесцеремонность правителей. У него наверняка хватит сил пережить и это сложное время. Нет сомнения, что придет тот благоденственный час, когда над всей нашей великой Родиной и над нашим прекрасным Севером воссияет звезда подлинного счастья и свободы!

Оглавление

Вместо предисловия	3
Глава первая	
На пути в “номенклатуру”	
1. Годы молодые	7
2. Теперь меня бы назвали “партократом”	19
3. Познаю азы партийной “демократии”	39
Глава вторая	
Партийный лидер	
1. О предшественниках и соратниках	44
2. Главный штаб	63
3. Пленумы горкома и конференции	82
4. Поворот к социальным проблемам	101
Глава третья	
Ухта — центр нефтегазовой провинции.	
1. Из истории освоения.	117
2. Большой газ Вуктыла	134
3. “Сияние Севера”	152
4. Десант на Ямал	168
5. Конец командировки	174
Глава четвертая	
Усинская нефтяная эпопея	
1. У истоков	178
2. Затянувшаяся подготовка	204
3. В роли координатора	222
Глава пятая	
В главном партийном штабе	
1. На вершине партийной “номенклатуры”	237
2. Механизмы “политической кухни”	257
3. Совет избранных	265
4. Партаппарат	275
5. О командировках	293
6. О дневниках	299

Глава шестая

Республика и центр

- | | |
|--|-----|
| 1. Вынужденное “местничество” | 307 |
| 2. В поисках комплексного подхода | 320 |
| 3. Как управлять комплексом? | 326 |
| 4. Неудавшаяся попытка опередить время | 329 |

Глава седьмая

На пути к демократии

- | | |
|---|-----|
| 1. Партия: от трещин к развалу монолита | 348 |
| 2. К демократическому правовому государству | 362 |
| 3. Усиление исполнительной ветви власти | 377 |

Послесловие

387

Николай Николаевич Кочурин
Уроки покорения севера

Книга издается в авторской редакции

Формат 60x90/16
Печать офсетная
Усл. печ. л. 25
Усл. печ. л. ил. 3
Тираж 5 000 экз.

ЛР №063310 от 15.02.94г.
Издательский дом "ПИК"
121019, Москва, Новый Арбат, 15, комн. 628, 630
т. 202-25-93, 202-22-85
Подписано к печати 8.01.98г.
ISBN 5-7358-0205-4

Отпечатано с готовых диапозитивов в Финляндии
ИЗДАТЕЛЬСКО-ПОЛИГРАФИЧЕСКИЙ КОНЦЕРН АО КАЛЕВА, ОУЛУ



