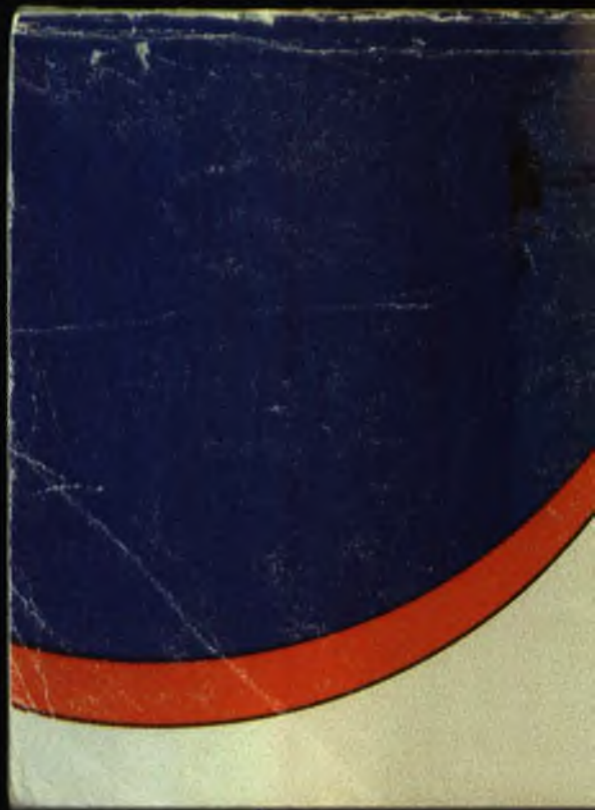


Звезда  
Ускорение

1985  
С. 21

НИКОЛАЙ СМИРНОВ

# ГЛУБИННЫЕ ГОРИЗОНТЫ



20.08-2005

КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТОК  
СРОКОВ ВОЗВРАТА

КНИГА ДОЛЖНА БЫТЬ  
ВОЗВРАЩЕНА НЕ ПОЗЖЕ  
УКАЗАННОГО ЗДЕСЬ СРОКА

Колл. пред. выдач.

9.12 - 8156  
1830п  
23.04 - 4177  
2004

19/08 - 2005  
20/08 - 37574  
20/08 - 35773

W

16.325.31

Зверь  
Ускорения

НИКОЛАЙ СМИРНОВ

ГЛУБИННЫЕ ГОРИЗОНТЫ

НИЖНЕВАРТОВСКАЯ

ЦБС

ИНВ. № 53782-1

✓  
✓  
+  
+  
✓

✓ KO  
13-1  
2-2

СВЕРДЛОВСК  
СРЕДНЕ-УРАЛЬСКОЕ  
КНИЖНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО  
1990

Шк 11148

ББК 26.325.31  
С 50

Редактор И. Б. Трубецкая

С  $\frac{2505010400-050}{M158(03)-90}$  15-90

ISBN 5—7529—0263—0

© Николай Смирнов, 1990

## ТАКИЕ ЭТО ГОДЫ

### У озера

Весной 1965 года в Тюменском аэропорту Плеханово встретились оператор добычи с Мухановского промысла, что в Поволжье, Николай Федорович Нюняйкин и главный инженер нефтепромыслового управления Мегионнефть Георгий Самуилович Арнапольский, порывистый брюнет с пронизательными глазами. Нюняйкину нужно было добраться в небольшой поселок Нижневартовск, где недавно обосновалось нефтепромысловое управление, и Георгий Самуилович, уверенно ориентировавшийся в обстановке, помог ему приобрести билет на небольшой самолет Ан-2. Случайных пассажиров тогда не брали.

Первое, что увидел Николай Федорович, выглянув после приземления из иллюминатора,— огромное полузатопленное болото, подступившее к самой взлетной площадке. Делать нечего—Николай Федорович понуро зашагал вдоль разливов.

— Куда держишь путь, марафонец? — водитель с прилипшей к губе «Примой» распахнул дверку кабины.— Садись, подброшу.

Пробуксовывая в колдобинах, вездеход кое-как дополз до деревянных брусовых домишек. Управление, которое разыскивал Николай Федорович, помещалось на первом этаже одного из зданий-близнецов.

«Как поначалу у нас в Отрадном,— усмехнулся Николай Федорович.— Знакомая робинзонада. История повторяется». И тут услышал:

— С прибытием! — Виктор Николаевич Иванов, научный сотрудник из Куйбышева, собственной персоной. После индустриального института какое-то время стажировался опе-

ратором на Мухановском промысле, поработал в НИИ и вот сюда поспел. Обнялись.

— Насовсем? — обрадовался Иванов.

— Как получится, — с долей иронии отозвался оператор-земляк. — А то разочаруюсь и поверну обратно.

— Не повернешь, Федорыч, я тебя знаю. Не из таковых.

В тот же день Николай Федорович поселился в общежитии, а назавтра он уже был на промысле, за сорок километров от поселка. Попал в самое крутое время — ледоход. Перед сумерками — ни раньше ни позже — на Сухом Баграсе льдиной сбило дюкер. Пригодились Николаю Федоровичу прежние навыки монтажника. Ночь напролет резал, варил трубу, не разгибая спины. Утром появился на «газике» заведующий промыслом Иван Иванович Рынковой, похвалил:

— Молодец, волгарь, с корабля да на бал!.. С завтрашнего дня даю тебе бригаду, подбери незавершенку, наводи марафет. Тугой узелок завязывается.

Пришлось Николаю Федоровичу стать на время универсалом: и слесарем, и сварщиком, и газорезчиком. Месяца через полтора назначили его старшим оператором на групповую замерную установку. Нагрузок, естественно, добавилось: то субботник, то воскресник, то просто аврал без названия.

И опять заведующий промыслом появлялся у Нюняйкина в общежитии, дипломатично, со значением начинал:

— Ну как, старички, живы-здоровы? Поднажать бы...

И поднажимали, утепляли стекловатой трубы, монтировали аппараты, стояли на операторской вахте... Чего только не выпадало. Место низкое, в половодье или просто в не-

настье Мегионское месторождение превращалось в сплошное озеро. Окунались с головой, ныряли, если требовалось закрыть под водой задвижки. Время было такое: о себе забывали, пеклись в первую очередь о деле.

Теперь мы переоцениваем все то, что связано с самопожертвованием. Но так тогда было. И вероятно, иначе не могло быть, не готовы оказались мы к постепенному планомерному вживанию, по привычке брали трудности «на ура», не считаясь с личными издержками.

Как-то, устраняя порыв, перевернули лодку и вместе с заведующим промыслом очутились в ледяной купели. Ничего, выплыли. Благо берег был недалеко.

День за днем все так же неутомимо — то вертолетом, то амфибией, а зимой на «Уралах» — добирались на месторождение из поселка. Новичков поддерживал и вдохновлял решительный и дотошный И. И. Рынковой, двадцатисемилетним расставшийся с благоустроенным Нефтекамском. Весь штат нефтепромыслового управления представлял тогда исполняющий обязанности начальника главный инженер — нервный, импульсивный, со жгуче-темными глазами Георгий Самуилович Арнапольский.

Следом появился тихий, стеснительный Виктор Николаевич Иванов, после стажировки на Мухановском промысле пробовавший себя в науке. Еще больше сблизился с ним Николай Федорович в кризисных ситуациях бездорожья, безлюдья, оторванности от Большой земли. Ничто так не роднит, как совместная работа. Им на первых порах ничего не могли предложить, кроме романтики. О соцкультбыте и техническом обустройстве месторождения, какое у американцев или, скажем, ка-



надцев, могли только мечтать. А чего проще воздействовать на эмоции? Вся пресса слово-словила «открытие века». Хватало известности геологам и добытчикам — тем, кто работал непосредственно на месторождении. И слово-то нет в словарях такого — «добычники», а стало самым распространенным.

● Двадцать лет спустя. Арнапольский скончался молодым от разрыва сердца, Нюняйкин обрел язву желудка и едва дотянул до пенсии. Иванов в сорок пять перенес инфаркт миокарда и вынужден был уступить пост главного инженера объединения своему коллеге. Такова цена энтузиазму, но о ней вначале не задумывались. Всецело отдавались делу...

Нефть в Омск на комбинат отправляли танкерами. Много ли переправишь подобным образом за тысячи верст?! Решили смонтировать на плаву насосы и подключить их к Нефтеюганскому товарному парку, от которого протянута магистральная артерия. Опять на задание посланы нюняйкинцы, так теперь звали бригаду Николая Федоровича. Засучив рукава, взялись за ключи и молотки. К парку приобрелись раньше, чем за неделю.

Николай Федорович понимал, что держит здесь экзамен на профессию и отступать нельзя. Не поймут. Сказал Рынковому:

— Пора тревожить семью.

И тот согласно кивнул головой.

— Лети.

Вместе с женой Николай Федорович стал трудиться на групповой замерной установке. Не ахти какое сооружение, но все же глаз да глаз нужен: нефть на товарный парк перегоняли под большим давлением, всякое могло стрястись. И стряслось позднее на товарном парке. Был взрыв и пожар из-за утечки газа, с человеческими жертвами. Впопыхах попу-

стились технической надежностью парка и заплатили дорогую цену. До сих пор памятно эхо аварии, во многом схожей с происшествием на продуктопроводе под Уфой.

...К концу 1968 года по-настоящему зазвучал Самотлор. Еще не определены запасы, никаких обустройств, нет дорог на болотах, а уже рвутся туда ребята. Поддерживали их желание и начальник главка, и министр. Инерция торопливости дала себя знать и на Самотлоре, не миновали и его гонка и шапкозакидательство. Приехали высокие гости убедиться в своих предположениях и тут же дали «добро» на разработку: начинайте! Опять же без положенного обустройства, в расчете только на энтузиазм. По такому случаю в Мегионнефти созвали партбюро, начальник управления Роман Иванович Кузоваткин, главный инженер Арнапольский подлили масла в огонь: «Скорей!.. Ждут!.. Ответственно!..» Их с жаром поддержал Нюняйкин:

— Я так думаю, что справимся. Местный опыт поможет, и большеземельного не занимать.

О трудностях как-то не думалось, они сами собою разумелись. Вошли в привычку. Зато ведь перспективы какие! Заведующим промыслом утвердили Ивана Ивановича Рынкowego, а начальником участка Виктора Николаевича Иванова. Право отбора операторов — за Рынковым.

И он первым назвал Нюняйкина. До этого Николай Федорович видел самотлорские странства только с вертолета. Ощущение было такое: ступи — и оставишь сапоги в трясине. Чего доброго, вовсе не выберешься. Но сейчас трещали морозы. Они притащили балок на место будущей дожимной насосной станции, всю долгую зиму переправляли к первой

скважине оборудование, подключали кусты. Домой уезжали, лишь выполнив задание, редко раньше семи-восьми вечера возвращались.

Задача стояла однозначная — дать весной нефть!

О эта торопливость! Она толкает на подвижничество и одновременно порождает проехи, чреватые последствиями. Не только в нефтедобыче. Во всем. Автор в ту пору строил железную дорогу Тюмень—Сургут—Нижневартовск. Мы тоже дерзали. Рвались к суперместорождению, где уже начинал строиться город. Также изобиловали штурмы, авралы, поспешные решения, из-за которых страдало качество, увольнялись люди, летели на ветер миллионы рублей. Деньги не считали, зато процветала аллилуйщина, скрашивала убогую инженерную подготовку. Например, строили причал для приема грузов на Тоболе. Тобол обмелел, и причал остался на берегу без нужды. Или другой пример: вырубил лес, а трассу перепрофилировали — и лес оказался вырубленным напрасно. Необеспеченность материалами порождала массовые простои бригад, вошли в моду приписки. Под шумок пройдохи и откровенные дилетанты занимали руководящие посты, участки магистрали запускали с помпой, а потом год-полтора доводили до необходимых норм. Все это было, из песни слова не выкинешь, не избудешь в памяти.

Помнят нюняйкинцы субботник, когда двое суток кряду затаскивали на сухую гриву насосы, чтобы в снеготалицу не утонули в болоте, с помощью домкратов и полиспастов, как при царе Горохе, забыв о времени и сне. Их по радию вызывали жены:

— У вас курево-то хоть есть? О еде уж не спрашиваем.

Прискорбно, но это факт.

— У нас все есть,— отвечали робинзоны, а у самих подсасывало от голода в желудках. Предостаточно испытал подобного «голодного» героизма и автор на трассе Севсиба, когда рубил просеку, тянул рельсы на север и монтировал мосты. И те, кто сегодня яростно порицает ура-патриотизм застойного периода, столь же дружно воспевали его: публицисты всех мастей, поэты, администраторы.

В тот раз на субботнике завидную расторопность проявил «тихий» Виктор Николаевич Иванов. Находились среди нюняйкинцев пессимисты, норовившие удрать восвояси к теплым семейным очагам. Пришлось новоиспеченному начальнику участка горячо убеждать, стыдить, усовещать. Его слушались, потому что сам Иванов безвыездно был с ними, на месте действия. Наравне со всеми испытывал голод и тоску по сигарете. Внушал:

— Со всех одинаковый спрос, не имеем права отступить.

Нюняйкин и Иванов нередко выбирались на скважины, вспугивая осторожных глухарей и доверчивых куропаток в полутундровом однообразии. Однажды они по пути учинили лыжное соревнование — кто первым добежит вон до той елки. Финиша достигли одновременно, локоть в локоть.

— Как разрядник бегаешь,— признал Виктор Николаевич.

— И ты, ученый муж, не лыком шит. Заставил помахать палками,— не остался в долгу снимавший лыжи Нюняйкин. — Вспомнят историки наши будни!

— Далеко, Федорыч, до историков, как до луны.

— Не скажи, подать рукой. Здешнее время, сам знаешь, плотное.

...Были в энтузиазме свои плюсы, но энту-

зиязм хорош, когда подкрепляется трезвым расчетом...

По случаю отправки первой самотлорской нефти организовали митинг, без митингов не обходилось ни одно мало-мальски значимое событие. И конечно, звучали здравицы по адресу операторов, щедро награждаемых орденами и медалями. Каждый обслуживал до полусотни скважин, круглые сутки, в морозы и оттепели. Никто из них не сбежал от неудобств, бешеных темпов, когда, образно выражаясь, выворачивались наизнанку. И не просто выдерживали все это: блюли культуру производства, частенько устраивали взаимопроверки. Можно было провести платком по технологическим линиям и не обнаружить пыли. Потечи нефти устранялись немедленно. Вот как следили!

Конечно же, обрадовались образованию самостоятельного управления Нижневартовскнефть. Имя В. И. Ленина управлению на Самотлоре присвоили вскоре после его создания.

— Иначе как же! — гордились нюняйкинцы. — Семимильно шагаем, что ни год — прибавка добычи. Не бывало еще, чтоб один погребок столько отваливал. Знаменитое Ромашкинское в Татарии несравненно уступает.

Начальник НГДУ Р. И. Кузоваткин напрямую с министром разговаривал. Прославились и операторы, двое из них удостоились звания Героя Социалистического Труда.

Каскад нефтяных фонтанов и наград кружил голову, опьянял.

После успешного финала на первой дожимной станции нюняйкинцы монтировали ДНС-2. Опять с колышка да нолика на месте хлипких моховых кочек. Сейчас трудно представить, как удалось поставить среди топей,

без подъездных путей резервуары и эстакады.

Окажись гидом, поведал бы Николай Федорович о совершивших это чудо своих товарищах, о вкладе командиров производства. Старались все, невзирая на чины и звания, и не их в том вина, что впоследствии энтузиазм перерос в благодушие и самоуспокоенность. И что хуже всего — в беспечность.

— Помнишь, Федорыч, как гонял меня однажды на Мухановском промысле? — подковырнул между прочим Иванов уже в бытность его начальником участка.

— Помню! А ты забыл, стажер, сколько нефти налил на обваловку? — шутливо обличал Николай Федорович. — Ты бы меня за такое помиловал? Дружба дружбой, а табачок врозь.

Собственно, пострадал тогда Виктор Николаевич из-за сменщика. Тот напачкал, а не сообщил диспетчеру: испугался. Стажер и оказался крайним. «Распекал так, аж слова свистели», — спустя годы улыбался добродушный Иванов, но в тот критический момент было не до улыбок. Крепко взывал Нюняйкин. За порядок же хвалил:

— Правильно действуешь. Молодец! Иначе нам же потом грехи замаливать.

Пригодились Виктору Николаевичу уроки Нюняйкина и в должности главного инженера нефтегазодобывающего управления, а позднее — объединения.

## **В плену нефтяной наркомании**

В начале семидесятых годов Нижневартовск стал городом — с аэропортом, железной дорогой и речпортом; по Самотлору протянули бетонки, перекрестия трубопроводов, эстакады; поднялись пункты подготовки и

перекачки нефти. И все-таки отставали. В погоне за сногшибательными отборами из пластов забывали, что месторождение не бездонное. Как всякий живой организм, месторождение стареет, скважины глохнут, начинают угасать, дебиты свертываются. Нефть приходится извлекать принудительно, с дополнительными затратами и головоломками. Наступил такой сезон и на Самотлоре. Фонтаны иссякли. А разного рода комиссии требовали: больше! больше! И Самотлор закричал, застонал. Ноша становилась не по плечу. Об этом умалчивали, не решались вносить диссонанс в общую победную мелодию.

Но когда в 1975 году управлению вручили переходящее Красное знамя ЦК КПСС, Совета Министров СССР, ВЦСПС и ЦК комсомола (тогда это было в моде: наводить тень на плетень, умасливать), Роман Иванович Кузоваткин, приняв шитый золотом стяг, торжественную тираду по поводу повернул неожиданным образом. Начал с того, что нужно умерить пыл и совершенствовать способы добычи. Разработка такого уникального месторождения-самородка — сложная, многотрудная проблема. Над ней стоит поразмыслить ученым, инженерам, администраторам. Меньше кричать «ура!» — больше делать. Стараться брать содержимое погребка с меньшими затратами, без королевских издержек на технику, топливо, импортные химреагенты, иначе все отразится на себестоимости и смажет конечный результат. Так шапкозакидательски работать дальше не годится.

Его призывы с трибуны казались гласом вопиющего в пустыне.

— Мы в плену у солей, портим оборудование, раскошелливаемся на внеочередные ремонты, аварии, а прогрессивный способ до-

бычи — газлифт — все еще в будущем. За последние годы и месяцы несколько раз произвольно менялись планы и дополнительные задания. Где-то сорвались, недодали — и вот тянут одеяло с ног на голову. Самостоятельность дать боятся, как будто мы здесь меньше кого смыслим. Капиталисты позакрывали задвижки, закупают дешевую арабскую нефть, а мы выскребаем до донышка, ничего не оставляя назавтра. Ни крохи. Где это видано?!

● Десять лет спустя. Не простят критики строптивому начальнику, уберут с Самотлора, и вакханалия-соковыжималка продолжится. Более податливые преемники Р. И. Кузоваткина к середине восьмидесятых годов заведут Самотлор в окончательный тупик, и их, расписавшихся в бессилии, придется экстренно спасать — переводить на работу в главк. Мера тоже всем известная. Я хочу лишь сказать, что не сегодня, не сейчас началось сопротивление аллилуйщине. Но что могли сделать Кузоваткины: их либо обращали в свою веру, либо отторгали. Отторгли в конце концов и Романа Ивановича...

...После «торжества» Иванов, только что назначенный главным инженером НГДУ, заглянул в кабинет к Кузоваткину.

— Заходи, — коротко кивнул хозяин, — по-толкуем.

Он был сердит, угрюм.

Роман Иванович — крупный, угловатый, отовсюду заметный. На совещаниях — по правую руку от главковских и министерских мужей, отчитывается всегда первым, знамена получает чаще, естественно, и в газетах его имя мелькает — человек значительный! Знаменитость! Потому и решил плыть против течения. Под впечатлением незапрограммированной речи Виктор Николаевич высказал свои соображения, оттолкнувшись от прошлого.



Вспомнил Иванов, как вначале сооружали «ледянки» — ледовые дороги на болотах — и как отказались от них. Отказались от вертолетного варианта на Самотлор. Не то! Накладно, громоздко. А если прорыть каналы и сообщаться по ним?! Не получилось: в торфе вязнет техника.

Страсти разгорелись вокруг системы нефтесбора. Применить лучевую — от каждой скважины труба? Слишком плотная сеть коммуникаций. Нежелательно. Победил групповой метод — целый куст скважин подключали к системе.

Доразведку месторождения вели промышленным бурением, открыв в процессе разработки еще два продуктивных пласта и новую — Мыхпайскую — площадь. Обратили внимание комиссий на сгорающий попутный газ, его на факелах истребляли и истребили столько, что, как недавно выразился один известный публицист, хватило бы одеть и обуть весь земной шар. Действительно, колоссальные потери. С ними не считались в пору нефтяной наркомании. Больше! Больше!

Еще сильнее насупился, посуровел Роман Иванович. Весь — боль и тревога.

— Чем круче подъем — тем стремительней падение, — нарисовал одним росчерком на листе бумаги купол, сердито ткнул острием карандаша в его склон. — Это аксиома добычи. За взлетом резкое падение. А с этим не считаются, дают и дают, укорачивают и без того короткое. Недрам надо помогать всеми возможными способами. Средняя нефтеотдача пластов — лишь тридцать восемь процентов, остальные шестьдесят два почивают в глубине, как говорится, до востребования. Вершки снимаем. А есть резервы воздействия и на корешки. Циклическая закачка воды, на-

пример. Разлепляя одни скважины, частично или полностью закрывая другие, как бы встряхиваем пласты, заставляя их дышать. Но из-за того, что ни один завод в стране не выпускает регуляторы расхода воды, только на циклике теряем добрый миллион тонн. Лишь в области благих желаний и использование водогазовых смесей для вытеснения упомянутых шестидесяти двух процентов — недающих корешков.

— Да, жаль,— огорчился Виктор Николаевич. — Знай бы вправляй потоки нефти в трубы-артерии. Закачка газа высокого давления увеличит дебиты на несколько процентов. А даже один процент их на Самотлоре равен добыче небольшого месторождения. Опробовано, подтверждено практикой. Но для закачки газа в пласты нужны мощные, на 350 атмосфер, компрессоры. Таких не имеем. Голыми руками повоюй-ка. Самотлор в стадии, когда успех решает техническая оснащенность. Еще не вечер, но уже сумерки. Дневные. В природе так бывает. Но выходит, что не только в природе...

Поутру Иванов, уже в должности главного инженера, отправился на озеро, где соли закупорили насосы. По пути встретил Ивана Ивановича Рынкового, теперь начальника головной инженерно-технологической службы. Недавно принял он этот «узкий», хромающий участок, который предстояло ему отладить. На то и головная диспетчерская, чтоб быть без изъянов.

Иванов приостановился.

— Как дела?

— Кручусь... Цеха растут, как грибы после дождя, и мы должны их координировать, учить работников самостоятельности. А то ведь по пустяку ждут одобрений или пори-

цаний начальства. Разве это порядок?! Непорядок! На днях оператор сам на себя сочинил докладную, мол, не справляюсь и посему прошу уволить. Приехал к нему на участок: действительно запущен. Говорю: «Давай с тобой повкальваю». И в самом деле принялся крутить задвижки, орудовать лопатой и ключами. Паникер застеснялся, поспешил устранить замазученность. О докладной больше ни слова. А то вот совсем недавно у начальника смены случились в семье нелады; так что и поп, и попадья, и повивальная бабка — все я.

— Тоже на озеро? — поинтересовался Иванов.

— Туда... Бездействующий фонд скважин перешагнул все допустимые пределы, ничего путного не суля. Домитинговались. — Разбередил душу, не сказал, а будто выстрелил по впечатлительному Иванову, еще не остывшему после беседы с Кузоваткиным. «Митингования» он принимал и на свой счет, тоже увлекался словесами.

— Сегодня на партсобрании скажи об этом, — только и нашелся что ответить.

— Не постесняюсь. Обводненным скважинам нужен усиленный режим: подступила закаченная вода, фонтан иссяк, а их приходится консервировать.

— Поглядим, помаракуем...

Продавливая лежневку, рискуя завалиться в трясины, дальше пробирается неуклюже-громоздкий «Урал». Озерный куст... Насос — вот он, шестиметровый, наглухо зацементированный карбонатами кальция, ни просвета внутри, хоть автогеном располосовывай да в металлолом. Опустившись на корточки, они щупают затверделый осадок, вздыхают тяжело:

— Эх, были бы хорошие реагенты. Химики... Химики...

На партсобрании Рынковой действительно выступил. В наклоне головы, всей фигуре Ивана Ивановича — убежденность и целеустремленность. Может, поэтому невысокий, подбористый начальник инженерно-технологической службы казался крупным.

— Я вот о чем хочу сказать, — хмурится Рынковой, — не все понимают своеобразие момента. Щедры обские недра, но к ним умело надо подойти, — повел, что называется, лобовую атаку. — В Татарии и Башкирии семьдесят процентов добычи — за счет капитального и текущего ремонтов скважин. Наступило такое время и у нас. Кончились деньки, когда крутани лишь задвижку — и хлынула черноокая. Отношение же к бригадам все еще прохладное, из-за этого — увеличение мертвого фонда.

— Надо так принимать врачей, — заострил внимание на главном, — чтоб они сами стремились на кусты. Кто, как не мы — добычники, знаем промысел и станем надежной опорой ремонтникам. Только наша общая заинтересованность обеспечит высокую добычу. «Ура» кончилось, наступили, товарищи, будни. Уясните это. Будни-и-и.

У Иванова от волнения разболелась голова, долго в ту ночь не мог уснуть, мучительно размышлял: «Конца и края нет трудностям и новым починам. Чем дальше — больше их. Сплетаются в нерасчленимый клубок. То, что упустили походя вчера, сегодня оборачивается непреодолимой преградой, саднящей занозой. Где спасительный выход? За что взяться? В первую очередь подтянуть фонд и задействовать газлифт».

Вспомнился недавний разговор с Арнапольским, которому Роман Иванович поручил новый способ добычи. Как обычно возбужден-

но-порывистый, Георгий Самуилович извлек из шкафа увесистые тома в твердых картонках и обнадеживающе констатировал:

— Долгожданный проект... Спасение от простоев. Стоит поддуть попутным газом, и заглохшие скважины оживут, начнут фонтанировать. Газовый лифт шустренько вынесет нефть на-гора, служа безотказным подъемником. Это и длинный межремонтный период, удешевление или попросту упразднение многих обременительных операций.

— Но,— Арнапольский многозначительно пожестикулировал тонкими пальцами,— потребуются мощные компрессорные станции, трубы, энергетика. То и се. Потребуется строительные и монтажные тресты, люди, деньги. Сколько всего!

Взвесил тома в твердых картонках на ладони. Щеки его подрагивали, дергалось левое веко — результат ежечасного напряжения. И весь Георгий Самуилович как наэлектризованный.

— Пока что за неимением компрессорных питаем скважины из «шапки». Это газлифт бескомпрессорный, сам себя газ качает, сам, без участия компрессоров, выталкивает нефть. Хуже всего, что тюменский институт СибНИИНП на нет свел бескомпрессорный газлифт, газ сгорает на факелах, а компрессоров достаточной мощности для перекачки газа не имеем, и некуда его перекачивать, завод лишь закладывается. Иностранные фирмы пообещали: «Будут компрессоры. Сделаем какие захотите». Да ведь когда? Яичко дорого ко Христову дню.

Иванову подумалось, что поиски оптимального варианта разработки Самотлора — взять нефть бережно, с наилучшими технико-экономическими показателями — зачастую упира-

ются в несовершенную индустрию. Прежде всего тормозит машиностроение. Толковых химреагентов по защите от коррозии металла и рассасыванию солей и парафина тоже нет. И здесь уповаем на границу. Куда ни кинь — всюду клин. Зарубежное газлифтное оборудование выгодно отличается от нашенского, советского. Разговоров о научно-технической революции с избытком, а на деле совсем иное. Что он, Иванов Виктор Николаевич, может изменить в такой ситуации? Ловить крохи с большого стола, латать, перелицовывать устаревшее...

Далеко от сегодняшнего партсобрания увели мысли Виктора Николаевича.

Министр все толкует о светлом будущем, когда оператору на промысле останется нажимать кнопки, вводить автоматикой. Когда оно грянет, это светлое-желанное? На Мегионском скважины сплошь обводненные, качают жидкость насосами. Фонтанная нефть сама живьем прет. Добыть и подготовить обводненную — вот задача! Штормовым валом накапывают проблемы, о которых забывали прежде. Это уже очевидно и на Самотлоре. АСУ помогает лишь в сборе некоторой информации, а она должна полностью вводить технологическими режимами скважин, подготовкой нефти и закачкой воды в пласт ради поддержания давления. Насосов, подходящих для скважин-богатырш — на тысячу тонн в сутки, — и тех нет. Сколько из-за этого недобирают продукции, гребят установок?

Зима нынче ранняя. Усилили догляд за скважинами, но все равно замерзают они, то и дело приходится отогревать. Хватает текущих хлопот.

Он, главный технический руководитель, в ответе за железо и за людей возле железа...

Небезразличен и к недрам — как-никак, в институте занимался физикой пласта, дает себя знать научная закваска.

Проектанты обещают наиоригинальнейший якобы вариант разработки Самотлора. Без особых затрат он обеспечит максимум добычи. Виктор Николаевич же считает, что под текущие и грядущие задания надо подвести крепкую материальную базу. Усилить закачку воды, механизировать фонд, увязать с подготовкой нефти, бурением, транспортом. Новая схема наоборот — всего столько же или меньше, а отборы взвинченные. Это конъюнктура, а не наука. Слушок о чудодейственном максимуме добычи витает с весны: срок вполне достаточный для обчета его. Завтра — техсовет, как раз по этим сердцевинным вопросам.

Виктор Николаевич с нетерпением ждал его.

### Противостояние

На обсуждение собрались в красном уголке управления. Представители СибНИИНПа загодя прикололи на тяжелых оранжевых портъерах таблицы, карты, диаграммы. К ним вышел сотрудник отдела НИИ и обрисовал основные позиции разработки месторождения. Если первые ряды скважин основного пласта Б-8 после прекращения фонтанирования закрыть — вот он, гвоздь наиоригинальнейшей методы! — фронт жидкости двинется на вторые и третьи ряды. Дебиты увеличатся, но максимума все-таки не достигнут. А если выборочно или полностью закрыть вторые ряды при сорока процентах обводненности?

На третьих, стягивающих, сосредоточатся огромные дебиты и подскочит пластовое давление. Для разгрузки пробурить в стягиваю-

ин- щих дополнительные стволы, прибавка тогда  
бя обеспечена. Представится возможность изжить  
ий бескомпрессорный газлифт, при котором по-  
ез путный газ сгорает,— правая рука не знает,  
и. что делает левая. Потом в пласты нечего бу-  
у- дет закачивать и газовая «шапка» нарушится.  
п- Нефть устремится в образовавшийся вакуум.  
ку Ничего такого не может быть при компрес-  
ор- сорном газлифте.

Выступающий назвал сроки выработки  
ая пласта по рядам до восьмидесятого года.

— Что же потом, после восьмидесятого? —  
ь- сразу последовал вопрос Иванова.

— Может быть, с год продержимся на ма-  
е- ксимуме и начнем падать.

— Падать можно по-разному. В Татарии  
с- набрали сто миллионов тонн, и по миллиону-  
о- два спускаются. А если по сорок в год, чем  
). перекроем минус? Верой, надеждой, лю-  
б- бовью?! — не уступил Виктор Николаевич. —  
Провести бы вначале эксперимент и уж потом  
а- применить на Самотлоре. Чем все-таки гро-  
к- зит срочный пик отбора? Или все спишет пяти-  
л- летка? Не спишет! Ваша схема потребует со-  
вершенства заводнения, нефтесброса. У нас  
сейчас все рассчитано на сто миллионов тонн.  
Всего лишь на сто! Необходимо пересмотреть  
обустройство, нарастить мощности, иначе вы-  
дохнется лошадка.

После техсовета Виктор Николаевич подо-  
шел к Кузоваткину.

— Ну как, Роман Иванович, убедили тю-  
менские корифеи?

— Пока неясно, насколько дело перспектив-  
ное,— солидаризировался начальник НГДУ. —  
Вот пересчитают снова, тогда, может, сог-  
лашусь. А скорее всего, не соглашусь, но  
и не спросят. Есть такое слово — директива.  
Она, насколько известно, доведена институту,



и он подчинится. Подчинится и главк.

Роман Иванович знал, чувствовал каждый нерв месторождения, и всякая неразумность отзывалась в нем болью. В поре расцвета самородок у Оби, в тысяче километрах от Тюмени. Его жизнеспособность при явных материально-технических «недохватках» пока обеспечивают самотлоры, но это пока. Не за горами падение. Об этом не могут не знать в министерстве, но действуют вопреки здравому смыслу.

— Так что мое мнение для верхов, Виктор Николаевич,— ноль без палочки. И твое тоже. Сделают как захотят. У кого власть, у того и сила. Неравноценное противостояние.

Иванов тотчас посетовал:

— Считают, что нефть на кончике долота, а она в ладонях оператора добычи. Как управится со скважиной, таков будет и навар. Увлеклись рекордными проходками и забыли самое — промысел. Метр сверкает таким знаменем, метр на пьедестале. Мертвый фонд растет, как раковая опухоль. Главк волей-неволей вынужден повернуться лицом к добыче.

Виктор Николаевич имел в виду совещание в связи с очередным дополнительным заданием. Начальник главка В. И. Муравленко поинтересовался возможностями промыслов, благодушно посоветовал:

— Так просто миллион не отдавайте. Деликатней надо обращаться с недрами. В южной части месторождения пластовое давление хорошее, там смело разлепляйте скважины,— кивнул Кузоваткину. — На севере осторожней... Учитывайте закачку...

На том противостояние и кончилось. И не мог Виктор Иванович противостоять аллилуйщине, ибо сам был неотъемлемой составной административно-командной системы. Одним

из ее передаточных звеньев, и, надо заметить, звеном не второстепенным. Решал он все-таки многое, влиял на многое и многих. Дополнительный миллион тонн утвердили, утвердили новые дополнительные задания и планы, как и предполагал Кузоваткин, перешагнув через мнение техсовета НГДУ.

● Двадцать лет спустя. На сегодня картина такая. Начало разработки Самотлора — 1969 год. Планировались максимальные годовые уровни добычи: в 1971 году — 100 миллионов тонн, в 1976-м — 130, в 1977 году — 140 миллионов тонн. На деле же все это перечеркнули и в упомянутом выше 1980 году подняли планку до 154,6 миллиона тонн. Фактический темп отбора составил 10,23 процента от текущих запасов вместо 8,4 проектных. В том же межевом 1980 году проект корректируется в сторону снижения добычи. В нынешнем, 1990 году должны добывать из недр Самотлора почти в три раза меньше нефти. Максимальный ее уровень благодаря гонке-соковыжималке продержался всего один год — 1980-й.

Выгодней было, и это очевидно, растянуть планку добычи на длительное время. Например, на втором по значению месторождении страны, Ромашкинском, максимальный уровень годовой добычи, равный ста миллионам тонн, сохранялся на протяжении десяти лет.

Соблюдение проектной цифры в 130 миллионов позволило бы эксплуатировать Самотлор на этом уровне девятнадцать лет, сохранив его до 1994 года. Фактически же в 1988 году на Самотлоре добыто на одну треть меньше, в 1994 году добудем почти на две трети меньше прежнего уровня.

Но что сегодня? Начальник нефтегаза В. И. Грайфер в «Комсомольской правде» за 12 ноября 1988 года констатировал: «Нас, нефтяников, вот уже много лет обвиняют в психологии временщиков. У временщиков свой взгляд на производство, социальную сферу, сам образ жизни. Можно, в некоторых случаях обязательно можно ругать нефтяника-временщика. Но поразмышляем: почему он стал таким? Потому что научный

подход к освоению Самотлора опирался на три постулата: взять нефть самым дешевым способом, а значит, фонтанным; взять, закачивая воду в пласт, чтобы она аккуратненько, как поршень, вытесняла «черное золото» самым дешевым способом на поверхность; взять, наконец, редкой сетью скважин — полагали, пласт что труба, какая разница, десять или сто краников к ней пристраивать, все одно выкачаем...

Ошибка науки — это балки и вагончики в тюменских городах и поселках. Это постоянные дыры в социальной сфере, это сбой нефтяников на рубеже 70—80-х годов, а значит, лихорадка всей экономики страны».

Получается, во всем виновата отраслевая наука, которой в Тюмени командует главк и тот же В. И. Грайфер? Перестройка потребовала иного подхода.

После смерти В. И. Муравленко его преемник бросил повсеместный клич: «Вести в бурение бригадный подряд!» Предприятиям-соучастникам на скважинах раздали типовую документацию по хозрасчету, обязали работать по-новому. Обустройство куста совместить с бурением, освоение пробуренных скважин вести стык в стык за ним, без интервалов. Пробурили скважины — и тут же в работу, не дожидаясь проходки всего куста. Бурить и сразу давать нефть. А то отсыплют площадку под буровую, получают премию — и пустует пятачок. Спустя время «вышкари» по-быстрому смонтируют станок, получают вознаграждение, и снова тишь да гладь. Буровики и освоенцы, строители по тому же принципу: «Моя хата с краю». Все с опережениями, а сроки сдачи куста прежние — 345 суток. Обман государства и самих себя.

Устремленность начальника главка объяснялась все теми же дополнительными заданиями. Из 26 объединений девятнадцать завалили план, в частности потому, что возмещали нефтью недодачу газа. Жгли ее вместо топлива голубого, и это отразилось. И контракты с границей подстегивали.

Преемник В. И. Муравленко просил взять под контроль каждую скважину, оперируя уже не миллионами — тысячами тонн. Хотя бы тысячи дополнительно изыскать. Но злобинский метод в бурении, или, как его именовали, «эстафета», на Самотлоре не прижился. Соучастники пута-

лись на кустах, внося сумятицу в сетевые графики, в этапы и в конце концов смазывали результаты. Чего-то подряду в бурении не хватало, всей нефтяной отрасли в Западной Сибири не хватало. Перешли на трехзвенную систему управления: НГДУ — объединение — главк. Соподчиненности низовым звеньям добавилось, едва на телефонные звонки успевали отвечать да строчить отчеты — месячные, квартальные, полугодовые, годовые. Вороха бумаг умножались, умножались и проблемы. Главтюменьнефтегаз перестал выполнять план. Вначале это посчитали случайностью, но отставание продолжалось, обретая хронические формы.

Сменили преемника Муравленко в надежде на благостные перемены, сменили многих руководителей рангом ниже, желаемого не наступило. Настроение портилось, утрачивалась уверенность в успехе.

Осенью 1985 года на Саяногорск прилетел Генеральный секретарь ЦК КПСС М. С. Горбачев. Этот его неожиданный визит можно считать точкой отсчета по выходу из кризиса всей Западной Сибири. Толчок был дан существенный.

### **Будни всеуправленческого куратора**

М. С. Горбачев прилетел в Нижневартовск неспроста. Все чаще и чаще приходилось платить неустойки по договорам на поставку «черного золота». В Новороссийском порту стояли пустые танкеры с разверстыми люками, на нефтепроводе «Дружба» все чаще приходилось закрывать задвижку, в норму вошли перебои с бензином и внутри страны.

В Тюмени на партийно-хозяйственном активе Михаил Сергеевич упрекнул:

— Нефтяники Сибири поставили страну на колени.

Вот так! Ни меньше ни больше — на колени! А давно ли сыпались здравицы и награды, нефтяной поток казался нескончаемым? Было признано, что действительно растерялись пе-

ред вторым этапом промышленного освоения — переходом на механизированные способы добычи, что забыли о людях, их быте, досуге, условиях жизни. Тогда и родился заметно показушный лозунг: «Человек и нефть — забота главная!» Человек любой профессии всегда должен быть на первом месте. Плохо, когда отодвигается он на задний план. Этим лозунгом попытались в пожарном порядке соединить духовное и материальное.

В дело после партхозактива с участием М. С. Горбачева ринулись, как в атаку. Не наработав много опыта, повезли ремонтников скважин со всей страны, ибо то, о чем предупреждал Рынковой двенадцать—пятнадцать лет назад — бездействующий фонд, перешагнуло все допустимые пределы. Без восстановления его успеха не видать, и вот прибегли к испытанной палочке-выручалочке: не умением, а числом решили преодолеть возникший барьер.

По этому поводу выступила городская газета, и редактора за статью «Подножка сверху» тотчас сместили с должности — не в общую дуду спел. Можно себе представить, как еще в конце 1985 года расценивалось инакомыслие.

При всей пагубности метода — не умением, а числом — в тот момент ничего иного придумать не смогли, время поджимало. Чтобы срочно заполнить магистраль до Новороссийска и нефтепровода «Дружба», оставалось одно это. Затратно, накладно во всех отношениях, зато прицельно.

Опять подключился его величество энтузиазм.

У нас в управлении Нижневартовскнефть имени В. И. Ленина — «у нас» потому, что автор после буровой одиссеи на Самотлоре

перевелся инженером к промысловикам и по долгу службы сообща ликвидировал отставание, — таких командированных, грозненцев, поручили встретить начальнику инженерно-технологической службы бывалому производственнику Николаю Афанасьевичу Соловьеву.

Зима 1985/86 года выдалась наиболее суровой, мороз давил, заволакивал пространство белесой дымкой. Чуть приотпускал и снова наваливался. С деревьев сыпался куржак, воздух тяжелел, становился осязаемо-плотным, в небе при ясном солнце вставали вертикальные разноцветные столбы — «солнце одевалось в рукавицы».

Николай Афанасьевич оделся основательно, но холод все равно давал себя знать, хватал лицо в каменные тиски, наждачил. Грузный Николай Афанасьевич по-молодому отплясывал чечетку, хлопал себя по бедрам и докрасна растирал щеки хрустким рассыпчатым снегом.

С месторождения он спешил в НГДУ к бесконечным звонкам, вызовам по начальству, всякого рода встречам, совещаниям. План по-прежнему не давался, на промысле скопилось больше сотни бездействующих скважин. Назревшее исподволь спустя годы оформилось вполне очевидным фактом — запущенным фондом. Теперь скважины по-настоящему становились объектом внимания, только и разговору что о них. Поздновато спохватились. Аналогичная картина и в других управлениях.

Рассуждения министра о светлом будущем автоматике и телемеханики обернулись на деле демагогией — не больше. При фонтанной добыче это сходило с рук, при механизированной не сошло.

Соловьев подогнал к аэровокзалу авто-

бусы и скорым шагом поднялся на второй этаж. В справочном ему сказали, что вахтовики на подлете, вот-вот будут. И действительно, голос диктора, усиленный динамиком, извещал:

— Граждане встречающие, произвел посадку самолет из Минвод...

Оставив без внимания последующие фразы, Николай Афанасьевич устремился на поле. В мареве дымки не тотчас выделил в толпе сошедших с трапа высокого, с удлиненным, даже на морозе бледным лицом мужчину в армейском бушлате, кого-то настойчиво искавшего глазами. Они почти столкнулись.

— Из Грозного? К нам? — подался навстречу Соловьев.

Возле бледнолицего, как возле наседки цыплята, кучковались смуглые горбоносые бородачи и усачи. Гортанно-ломкое произношение их непривычно резало слух.

— Начальник ЦИТСа управления Нижневартовскнефть, — отрекомендовался Соловьев, пожимая бледнолицему руку.

— Романов Виктор Меркурьевич. Коллеги, стало быть: я в той же ипостаси у себя в Старогрознефти, — слегка наклонился тот в знак приветствия. — На три месяца к вам. Инструментарий кой-какой отправили эшелонном по «железке». Небогатый, зато люди один к одному. И с ними дядька Черномор. Я, то есть, старшой.

Направляясь с Соловьевым к калитке возле площади, где дожидались автобусы, на ходу рассуждал:

— Всего сто тридцать молодцев — полных семь бригад. По тридцать ремонтов даст каждая — уже чувствительно. Но без дома и семьи да в походных условиях за три месяца волком завоешь.

— Не вы первые, не вы последние вахтуетесь,— возразил Николай Афанасьевич с легким смешком,— считай, полстраны летает, и весьма охотно летает. Денежный интерес.

Подав знак водителям, чтоб открыли дверки, сделал широкий, радушный жест.

— Прошу.

В тепле кузова очки его запотели, он принялся протирать их платком, не переставая просвещать:

— У вас в горной тверди скважины строго вертикальные. Они проще в эксплуатации и при ремонтах, знай спускай насосы с ветерком. На Самотлоре бурение наклонно-направленное. Придется приноравливаться.

Разместились все на сиденьях, лишь Соловьев с Романовым остались стоять в проходе, держась за поручни. Виктор Меркурьевич беспрестанно курил, перекатывая сигарету из одного уголка рта в другой, зажевывая губами. Истосковавшийся в самолете по курению, затягивался глубоко, жадно.

— Со снабжением у нас не ахти как,— сказал Соловьев,— но кое-что из техники наскребем. Последнее от себя отыщем, не поскупимся. Факт. Оформитесь в кадрах, определитесь с жильем и — на вахту. Времени на раскачку нет. Держите меня в курсе всех событий; связывайтесь по телефону и лично; где какие заминки, докладывайте. Ремонты сейчас — всему голова.

Автобусы подкатили к управлению, развернулись на стоянке и замерли. Дымка на улице немного рассеялась, истончала. Прокаленное стужей здание НГДУ, казалось, вот-вот треснет, искрошится в пыль. Снег под ногами рассыпался, как песок. Глухо, пустынно вокруг. Ничего живого.

Грозненцы гурьбой проследовали в зда-



ние, внушительно-объемное даже в изморозной наволочи, с крыльцом из широких каменных ступеней, отполированных до зеркального блеска множеством подошв. На фронте выбито: «Ордена Ленина НГДУ Нижневартовскнефть имени В. И. Ленина», и сам орден выбит.

Северокавказцы столпились у отдела кадров. Тем временем Соловьев звонил на промыслы, выясняя, куда в первую очередь направить вахтовиков, где в них наибольшая нужда.

Часть командированных решили поселить прямо на месторождении, ближе к месту действий, остальных — в городских общежитиях. Он это заранее предусмотрел, как предусмотрел и расстановку бригад, сейчас вносил лишь коррективы.

Снова отправился проводить вахтовиков до автобусов, отечески напутствовал Романа:

— Будем видеться, коллега. Ты наведывайся без стеснений в управление, я, разумеется, тебя не забуду. Без плотного дружеского контакта успеха не добиться.

Пустив из глушителей синеватые дымки, автобусы тронулись. Соловьев проводил их взглядом и вернулся в управление к повседневным хлопотам. Добыча по-прежнему хромает. Промыслы делают все возможное, подхлестывают себя, но медленно сокращается разрыв между планом и фактом. Авось командированные ускорят. Ускорят ли?

Через несколько дней навестил вахтовиков, порасспросил о нуждах. Нуждались северокавказцы во многом: в растворе для глушения скважин, добротных подъемниках, бездефектных трубах, инструменте. Чего-нибудь да не хватало. У них уже выявились свои лидеры

на северной земле: Дилимбек Зумаев, зна-токи Николай Зайцев и Александр Бесчастный. То один вырвется вперед, то другой, состязались, подталкивая других на соперничество.

Холода мало-помалу сдались на милость оттепелям. Снег подтаял, раскис. Воздух сделался сырым и осязаемо-плотным. Николай Афанасьевич заметно воспрянул духом: бездействующих скважин убавилось. Суточная добыча приблизилась к заветной красной черте. Это больше всего радовало всеуправленческого куратора.

Он бережно относился к грозненцам, готов недостающее им лично привезти: ведь какое же подспорье — семь бригад! Особенно симпатизировал лидерам: показывают пример оперативности, смекалки.

...При всех минусах за зиму грозненцы все-таки сделали пятьдесят три ремонта. А это дополнительные две тысячи тонн суточной добычи. Один цех вышел на план и сверх того шагнул, поколебав устоявшийся пессимизм: есть нефть! можно ее взять! Отлегло на душе у Соловьева...

Ночью, в самый разгар весны, Николая Афанасьевича взметнул с постели телефонный звонок. Диспетчер торопливо и сбивчиво сообщил, что на участке передового цеха ЧП. Взорвались четыре нитки, горящая нефть подползает к резервуарам-отстойникам комплексного сборного пункта. Беда!

Поспешно натянул унты, шубу. «Газик» у подъезда уже ждал. Николай Афанасьевич завернул в управление, распорядился возить самосвалами песок для засыпки разлива, велел сварщикам с базы немедленно выехать на место аварии и сам отправился туда же.

Между двух стен леса, на расквашенной колесами и гусеницами в невообразимую

грязь полосе, суетились люди. Линии к его приезду успели перекрыть задвижками, но выплеснувшийся под давлением поток нефти все еще катился к сборному комплексному пункту, грозил поднять на воздух резервуары. В зловещих отблесках чадно-красного пламени коробились, трескались трубы, превращаясь в металлолом. Износились они за полтора десятилетия, изнаждались всякого рода механическими примесями. Порывы стали обычным явлением. Выбивают из ритма, смаывают и без того шаткие результаты.

Вот и на сей раз отключили два куста. Свяжут нитки на скорую руку — и опять в работу. План подхлестывает, подгоняет, как бичом. Не дает остановиться и капитально отревизировать, подтянуть огрехи. Гонка, начатая в шестидесятые годы, в середине восьмидесятых не только не ослабела, наоборот, ужесточилась. И последствия не заставили себя ждать. Теперь что? Часть нефти выжгут, оставив мертвую, удручающую своей безжизненностью плешь, часть ее попадет в болото и с паводковыми водами перекочет в Обь, довершая убийство великой реки, начатое в начале шестидесятых. В конечном счете больше теряют, чем приобретают. Теряют леса, клюквенники-моховины, рыбу. Нефть давно превратилась в убийцу северной природы. Приблизительный ущерб от нее исчисляется 43 миллиардами рублей. Но это уже устаревшая цифра. Скоро не останется ни леса, ни рыбы в Среднем Приобье. Что печальней всего, не останется и коренных жителей — ханты и манси, которые издревле жили тайгой и водой: охотились, рыбачили.

В 1986 году об этом говорили еще вполголоса. С оглядкой.

...Николай Афанасьевич метнулся прямо в

разлив, принялся с неистовством обреченного забрасывать огонь песком. Унты на нем затлели, пламя лизнуло полы шубы — и они задымились. Не замечая этого, он гасил и гасил пожар.

Порыв здесь предвидели, знали про ущербность труб и рядом с прохудившимися тянули две новые нитки, но не успели из-за напряженки с добычей. У магистральной восьмисотки вырвало боковину. От загоревшейся нефти раскалилась и взорвалась соседняя труба. Две новые, незадействованные нитки тоже разрушились.

Сварщики спешно монтировали временную байпасную линию. Им помогали трубоукладчики. Самосвалы постоянно обрушивали из кузовов в черный дымящийся расплав песок. Гарь и чад, промозглость ночи. Сварочные синеватые сполохи на стенах леса.

У Соловьева в промокших насквозь унтах стыли ноги. От дыма слезились глаза. В довершение начало шалить сердце — сбивалось с такта. Аритмия. К покалыванию в груди добавилась слабость. Казалось, не его несли ноги, он их подталкивал усилием воли.

Лишь когда унялся огонь и угроза взрыва на КСП миновала, вздохнул облегченно. Пошатываясь как пьяный, доплелся до «газика» и мешком рухнул на сиденье.

В управлении Николай Афанасьевич нашел в себе силы позвонить начальнику смены, справиться о добыче и лишь тогда устало отвалился на спинку стула, расслабленно полусомкнув веки. Задумался. До суточного задания не хватает девяти тысяч тонн с хвостиком. Пустячок, но такой неподдающийся, ужом ускользает, дразнит, маяча на горизонте: на, мол, ухвати меня. Иногда охватывает отчаяние, иногда бодрит надежда. Он торопит события,

все торопят. Стремятся подтянуть тылы и фронт — промыслы.

От командарма — начальника управления — до солдат — операторов на скважинах — все в напряжении, но слишком многое упущено в сезон фонтанов. С прохладцей заботились о фонде, и фонд оплатил. Возвращение скважин в строй, их механизация требуют немалого времени.

Но только ли в скважинах дело? Все чаще он ловил себя на мысли, что кроме этого есть еще важное, которое просмотрели и просматривают до сих пор. Но что именно? На это он пока ответить не мог.

### **Аксиома не требует доказательств**

Той же весной 1986 года, спустя двадцать лет после упомянутой выше встречи в аэропорту Плеханово, сошлись на Самотлоре двое: мастер подземного ремонта скважин Пронькин и мастер бригады добычи Лукманов. Неспроста сошлись, обоим заботило непостоянство заказчика и подрядчика. Ремонтников произвольно перебрасывают с одного участка на другой, не успевают привыкнуть к очередному хозяину, как снова «по морям, по волнам».

— Доколе цыганским табором кочевать? — рубанул пухлой ладонью воздух богатырского сложения Пронькин. — Осточертело до оскомины. То ли дело знать одного мастера, работать с ним локоть в локоть, подробно изучить фонд.

— И нам надоело иметь дело с временщиками, — подступил к нему напористый Лукманов. — Сегодня одни «подземщики», завтра иные. Лиц не успеваешь запомнить. Наскоро,

тяп-ляп, сведут концы с концами, и... ищи ветра в поле. Скважины, смотришь, опять в простое, опять укороченная добыча.

— Чтоб покончить с этим, надо породниться. Именно так! — Пронькин заметнул назад вольную русую шевелюру, снова рассек утвердительно ладонью воздух. — Я обосновываюсь на твоём участке. В свою очередь ты, добычник, в тесном содружестве со мной, ремонтником. Соучаствуешь, содействуешь. Родство предлагаю скрепить договором. Серьезное и требует серьезности.

— Но тогда надо конкретизировать условия, кто в чем обязуется, — наострил слух и зрение Лукманов, словно пытаюсь распознать в собеседнике самое существенное. Предложение его заинтересовало. — Я, Саша, — за. Чего долго дебатировать, хуже, чем есть, не будет. Пусть нас поддержит начальство, а мы всегда готовы.

— Так рванем к Губайдуллину.

— Рванем, — крутнулся на месте Лукманов, взвихрил песок подошвами ботинок.

Риф Мухтабарович Губайдуллин, начальник ведущего цеха, — первый и пока единственный в НГДУ одолевший суточные задания. Он в почете. Руководитель смекалистый, энергичный, любую добрую инициативу приветствует. Такого уговаривать не надо, с полуслова понял мастеров.

— Это ж, ребята, целый почин на Самотлоре. Ему многие последуют.

В этот момент в кабинет вошел секретарь парткома НГДУ Стешенко, средних лет, худощавый, с аскетически-строгим лицом. Узнав, о чем разговор, Владимир Михайлович тотчас загорелся, доселе бесстрастное лицо озарилось неподдельным интересом.

— И ведь никаких тебе дополнительных

затрат, вложений, наклонись и возьми золото под ногами. Грех не взять. Действительно, все толковое на удивление просто.

Помолчал немного, обдумывая что-то про себя, и лицо снова стало аскетически строгим.

— Вы вот что, ребята, внесем это в повестку партсобрания, на суд коммунистов. В свою очередь я поддержу на парткоме. Идея этого стоит.

Он и на собрание в цех приехал. С видимым удовлетворением воспринял жаркие монологи мастеров-инициаторов, выступления рабочих с поддержкой этого почина. После собрания спросил Лукманова с Пронькиным:

— Если это просто и гениально, почему не догадались раньше?

— Догадывались и раньше,— в один голос возразили те,— но оставались одиночками. Обстановка не располагала. На благие порывы смотрели сквозь пальцы, и они угасали, не успев набрать силы. Теперь иные времена — перестройка, почин может и должен стать системой.

— Именно так — системой! — подтвердил Губайдуллин, утирая платком внезапно вспотевший лоб.

— Действительно к месту и времени находка,— согласился и Стешенко.— Порядок в деле еще никому не вредил, тем более не повредит добыче. Может быть, именно этот довесок и решит исход боя за план?

Ответа не последовало. Лишь Риф Мухтабарович, все еще утирая платком взмокший лоб, обронил:

— Поживем — увидим. Важнее сейчас другое: почину нужен девиз, так сказать, свет в конце тоннеля. Если так: «Ни одной скважины в ожидании подземного ремонта!»?

— То, что надо,— в голос поддакнули

мастера. — Ни одной! Должно быть так.

Очевидец и непосредственный участник этих событий, свидетельствую, что в любой ситуации разумный энтузиазм полезен, дает добрые всходы. Дал и в Нижневартовскнефти. Но одного его мало, десятилетиями упрочившаяся система гонки продолжала ставить подножки не только сверху, но и снизу. Сломать ее было непросто.

...Спустя некоторое время, в воскресный день Владимир Михайлович отправился к инициаторам почина. Выдавшая виды старенькая «Волга» с метинами ржавчины на кузове, дребезжа, катила по асфальту, положенному поверх выщербленной тряской бетонки.

Секретарь глядел прямо перед собой, слегка щурился. На коленях у Стешенко покоилась черная клеенчатая папка с решением парткома, на котором одобрили идею мастеров, с договором о содружестве Пронькина с Лукмановым, скрепленным печатями, подписями. Работники отдела труда и заработной платы основательно постарались над всеми пунктами обязательств бригад. Поощрения и наказания строго учтены. За сверхплановые и досрочные плановые выполнения непременно с отличным качеством такая-то надбавка, за нарушения — вычет.

В газете пишут о почине, наперебой хвалят. Приезжие комиссии изучают опыт новаторов и промысла. Но мысли секретаря шире и глубже. Думают напряженно-сосредоточенно о том, что роль парткомов в последнее время подняли, но и спрос ужесточили. Прежде всего за производство и человека на рабочем месте.

Нахлобучки следуют одна за другой, в любой момент могут снять, как сняли начальника управления Н. Д. Сергеева, орденоснос-



ца, ветерана нефтяной промышленности. Николай Дмитриевич пообещал вывезти воз добычи, но не вывез. Его мало что сместили — нарекли в печати дезинформатором, и он где-то в арьергарде, незаметно, тихо дотягивает до пенсии.

А жизнь идет своим чередом. Перемены в стране отражаются и на промысле. Проводят выездные заседания парткома, подготовили резерв на выдвижение руководителей из числа молодежи. С теми, что почили на лаврах благодушия, невзирая на прошлые заслуги, в конце концов расстанутся. Заменяют истинными энтузиастами, способными мыслить и действовать по-новому. А опыт — дело наживное.

Кто-то радуется, кто-то проклинает за крутые меры.

Обязали все бригады добычи построить опорные бытовые пункты, и бригады, следуя лозунгу: «Человек и нефть — забота главная!», во внеурочное время оборудуют вагончики. Лукмановцы одни из первых взялись. Дружно. Споро. Наверняка и в воскресенье собрались.

У грунтового ответвления от бетонки Стешенко вышел из машины и, велел шоферу возвращаться в город, дальше отправился пешком. Нечего смущать операторов начальной «Волгой». В выходной он может позволить себе такую роскошь — побыть с рабочим классом, пообщаться на равных, что называется, глаза в глаза.

Издали увидел, что бригада сообща обсуждала что-то на территории вагон-городка, сверстанного в строго геометрическом порядке буквой «П». От Стешенко не ускользнула тень досады на лице мастера: не ко времени визитер. Опять расспросы-нотации: что, как да почему.

«А вот и не с расспросами-нотациями,— весело подумал секретарь парткома,— совсем с другим, Мидхад. Не все же бумагами шуршать».

Видя, что Лукманов отделяется от группы с тем же поскучневшим лицом, сделал протестующий жест.

— Вольно, вольно, сам рядовой.

Пожал всем руки, сказал просто:

— Хочу тряхнуть стариной, как в незабвенном студенчестве, размяться с молотком и фуганком. Чем озадачишь, мастер?

— Обои клеить согласен?

— Я готов. Спецовку только дай.

Лукманов пригласил Стешенко в операторскую, снял с вешалки брезентовку и протянул секретарю. Она пришлась как раз впору, будто на него кроена. Стешенко закатал рукава по локоть, добавил в ведро с бустилатом воды, тщательно размешал и, раскатав на полу бумажные с голубыми цветами по лазурному с искрой полю рулоны, принялся мазать и клеить. Со вкусом подобраны обои, вагончик преображался на глазах.

Украдкой наблюдавшие операторы переглядывались, одобрительно резюмировали:

— Получается, секретарь... Не боги горшки обжигают.

От похвал руки у Стешенко задвигались еще проворнее. Старался не ударить в грязь лицом.

Тем временем на территории вагон-городка пилили, тесали, сколачивали. Всем хватило занятий. Лукманов мечтал:

— Весной взрыхлим земельку под гряды, посадим картошку, редис, лук, прочую зелень.

— Можно,— соглашались операторы.— Свое, незаемное, и есть свое. Фасад обнесем штакетником.

Где-то после обеда к ним заглянул Пронькин.

— Коллективному труду привет!

— Гостям всегда рады, помощникам тем более,— Мидхад с маху всадил топор в бревно, возле которого белела полоса свежей щепы, распрямился.

Дружески полуобняв Александра, повел к себе в конторку, усадил на табурет, подождал, что скажет.

— Я ведь неспроста,— приспособил тяжелые локти Пронькин, оперся слегка о столешницу, и столешница жалобно пискнула.— Хозяйство наше на досуге надо бы проревизировать — пробежаться по фонду, где какие прорехи. В обычные дни у обоих крутеж, запарка, так решил в выходной. А ты и в выходной неугомон. Надо, надо благоустроиться.

— Ближе к делу,— опустился рядом Лукманов, развернул схему участка с точками скважин, линиями нефтеколлекторов.— Заявки надо подкреплять, а то расплодили почины, хоть специальный справочник по ним заводи и классифицируй на местного и союзного значения: белорусский, донецкий, тольяттинский, сургутский и т. д. и т. п. Зачастую искусственные, мимолетные. Вроде есть и нет их. Жизнь сама по себе, почины сами по себе. Для шику, по указке сверху. А надо бы выстраданно на честь или бесславые решаться.

— Не ты один так думаешь. Взаялся за гуж, не говори, что не дюж. Обязались к концу года свести бездействующий фонд к нулю, значит, обязаны свести,— по привычке тряхнул русой шевелюрой Александр, и волосы прядями разметались вокруг лица, закрыли высокий лоб. Пометил на схеме карандашом «большие» кусты.— Здесь пока терпимо, три «урожайных» скважины компен-

сируют недодачу маломощных, требующих замены насосов. Здесь нужна кислотная обработка, сюда уместней поставить капитальщи-ков, очистить забой от грязи и за счет хорошей проницаемости поднять дебиты.

К ним незаметно подошел Стешенко. Не желая отвлекать мастеров, молча смотрел и слушал. Неожиданно под ним скрипнула половица. Мастера переглянулись, враз повернули головы.

— Просим, Владимир Михайлович, к нашей честной компании. Два ума хорошо, а три лучше.

Снова склонились над схемой участка, скрупулезно уточняя маршрут ремонтников на ближайшие месяцы. Незавершенка пока что не изжита, но и год лишь на разбеге. Многие успеют.

Стешенко не стал отвлекать, удалился в вагончик. Его руки были запачканы бустилатом, на брезентовке пятна клея, клочки при-сохших обоев. Увлечшись, он не замечал усталости и голода. Вечерело. Сумерки сгу-щались. Можно и поужинать.

У вагон-городка на территории весело перекликались операторы, споро завершавшие воскресник. Отмыв горячей водой с мылом ладони, переодевшись, секретарь с чувством исполненного долга направился к столовой. И опять его одолели мысли.

В ожидании ремонта у бригады остается восемь скважин вместо прежних девятнад-цати. Весомый сдвиг! По примеру инициаторов почина все добытчики заключили договоры с подземщиками и тоже попали в точку — улучшили результаты.

Участок Лукманова самый просторный, только в поперечнике двадцать километров, трудно охватить такой. Тем не менее с начала

года добыли сверх плана 7 тысяч 700 тонн нефти. В минувшем году за этот же период недодали 23 тысячи. Сдвиги налицо.

У себя в конторе Мидхад делился с Александром:

— Две скважины введем из бурения с суточным «урожаем» по триста тонн каждая да за счет оперативных ремонтов наростим полмиллиона. Толковый вывод скважин на режим не последнюю роль сыграет.

На улице в это время распределял задания на завтра бригадир Геталов. На недавнем смотре-конкурсе профессионального мастерства первый приз по объединению взял. Опытный оператор. Ас. А главное, любит свое дело, со скважиной обращается, будто с живым существом, приучает к этому молодежь:

— Она ведь чувствительная. Ласкай ее, холь — воздаст сторицей.

Неудивительно, что заметил Лукманов старшего оператора и выдвинул в бригадиры. С помощником ему сподручней, и Геталову больше возможностей проявиться.

Из низины несет прохладой, оттуда наползает туман. Травы жадно впитывают влагу, тяжелеют, истомленные солнцем. Скоро сенокос. На лугах за Обью из года в год, из лета в лето заготавливают нефтяники корма совхозу. Мысленно лукмановцы представляют грядущую страду, палаточный городок у излучины широкой реки, крики чаек, черемуховые поспевающие гроздья, костры в сумеречности, всплески запозднившейся гармошки. И полную луну, при которой далеко видно. Белоночье...

Не могли знать лукмановцы того, что управление помимо отвлечения людей и техники от основного производства на заготовку и вывоз кормов безвозмездно строит совхозу

животноводческие помещения, дарует на разные нужды ежегодно миллион семьсот тысяч рублей. С нефтяной «соской» у хозяйства отпадает интерес думать о совершенствовании собственных деяний.

Два миллиона рублей перечисляет управление и на издержки торговли, якобы из централизованного финансирования, на деле — взятые из прибылей, произведенных теми же лукмановцами, но ими не полученных.

Если бы могли представить, если бы знали!

Но знали, что прежде бригады не имели своих участков и самих бригад, как таковых, не было. Территории определялись приблизительно, на глазок, не было персональной ответственности за кусты. Знали и радовались этому — все-таки сдвиг.

К осени Пронькин с Лукмановым дадут сверх плана 32 тысячи тонн, крепко ухватят фортуна за хвост. За каждый сверхплановый ремонт, сверхплановую тонну нефти им выплатили дополнительные вознаграждения, обусловленные договором. Снялась обезличка по части качества. И оно учитывается. Хотя безупречной работы пока что не получается и у лукмановцев. Кроме внутрибригадных неувязок, есть причины внешние, от них не зависящие. Например, те же порывы нефтеколлекторов. При авариях кусты приходится отключать, а это всегда потеря дебитов.

● **День сегодняшний.** Спустя два года Лукманова перевели старшим геологом в цех. Его место в бригаде занял молодой мастер, секретарь комсомольской организации Андрей Горбунов. К этому времени почин уже не являлся почином, постоянство бригад ремонта и добычи стало нормой, вошло в привычку. На быстрине событий внимания к инициаторам почина поубавилось. Это уязвило Лукманова. Напрасно убеждал его

Стешенко, что дело сделано и результат есть, — ушел несколько обиженный, недовольный.

Пронькин сегодня возглавляет цех подготовки скважин к ремонтам, в тесном контакте со своим прежним коллективом. Он мыслит конкретнее о поисках и находках, без личного самолюбия.

По его мнению, перемены, начатые им с Лукмановым, привели в конечном счете к аккордному наряду.

Премия операторам и машинистам подъемников выплачивается сегодня за каждую скважину, которая проработала после ремонта не менее 60 суток. Заработная плата распределяется согласно разряду и отработанному времени. Распределение приработка и премии производится советом трудового коллектива бригад с учетом КТУ каждого оператора. При оценке «хорошо» премия бригаде выплачивается полностью. Если ремонт выполнен удовлетворительно — снижается наполовину. При неудовлетворительной оценке бригада лишается премии полностью.

Премируется бригада за выполнение плана по добыче на закрепленном ею фонде, за превышение затрат на ремонты. Каждый из этих показателей дает по десять процентов премиальных. Такие стимулы заметно повысили престиж профессии, способствуют стабильности кадров. Текущая их сведена на нет.

Высокое качество ремонтов позволило на большинстве участков сократить число простаивающих скважин.

Многое изменилось в отношениях со смежниками. Комплексная бригада по глушению скважин заинтересованно относится к конечному результату. Техника, минуя цех, отправляется сразу на кусты с конкретным наряд-заданием. В течение дня бригадир координирует действия своих людей, связывается с ними по рации. Учет и оплата ведутся опять же соразмерно вкладу каждого труженика. Строго и справедливо. Если до внедрения бригадного подряда в управлении технологического транспорта ежедневно цех ремонта обслуживал девять — двенадцать агрегатов, то сейчас три-четыре, и справляется, хотя объемы не только не уменьшились, но возросли значительно. Не прошел незамеченным почин Лукманова и Пронькина.

## КОГДА ВТОРОГО НЕ ДАНО

### Наследие «золотых» фонтанов

Осень 1986 года выдалась теплая, ясная. Дождей не было вовсе, и леса полыхали ярким многоцветьем листвы. Особенно хороши, живописны гряды-возвышения, кажущиеся кудрявыми, нарисованными на громадном полотне, помещенном в окоем синевы. Тон задавали, конечно, пурпурно-киноварные осинники, бледными с просветкой мазками вкраплялась желтизна берез. Кое-где угрюмился кедровник, на моховинах алела поспевшая клюква. Небеса манили лазурью и простором. Залюбуешься.

Природа готовилась к замиранию, люди готовились к трудной зимней работе.

У себя в кабинете Константин Львович Матвеев распахивал настезь окно, и тогда осень врывается запахами деревьев и трав, утренних рос, прохладой. Ласкала, томила отголосками былой юности.

К ночи начинала пробрасывать, скрести птичьими лапками о стекло снежная крупка. Шелестела, перебранивалась, добавляя в привычную гамму звуков и красок предостерегающие суровые нотки.

При его, начальника отдела разработки, занятии время становится стремительным, спрессованным. Проносится оно шуршанием бумаг с колонками цифр, наименований, спорами, обсуждениями и снова продолжительными корпениями за столом, вылазками на Самотлор.

Нынешний, 1986 год — переломный для управления, слово «не можем» заменилось категоричным «надо!». Все службы и цеха



ориентированы на план. И при падающей добыче обязаны справиться с заданием. Носят имя Ленина, награждены орденом Ленина, и само управление на улице Ленина, трижды повенчаны с именем вождя, а в отстающих? Как же так? В самом деле, несоответствие, справедливо упрекают их.

Расчетная суточная добыча лишь условный рубеж, определенный министерством исключительно для поддержания духа, полумера, две трети дистанции. Для полного успеха необходимо еще многое. Что именно? Их общие усилия? Усилий вкладывают достаточно, но заветная планка не дается.

Некоторые скважины едва теплятся, рады минимальным отборам с них. Такие надо оснащать более мощными электропгруженными установками или переводить на газлифт, а то и совсем консервировать из-за высокой обводненности.

Думать приходится по каждой: и «урожайной», и совсем «бесхлебной» скважине — как использовать с наибольшей отдачей, соединить усилия смежников на главном промышленном объекте, который долго не признавали. Требуется пересмотр и детализация всего, что прежде решалось оптом и зачастую приблизительно. Прежде всего нужен индивидуальный подход к каждому стволу с учетом всех его особенностей, скрупулезная работа с пластом, и тут первое слово за разработчиками.

Добыча — это инструмент, разработка — технология. У разработки своя особая роль, ей до всего, что в глубине и на поверхности, есть дело: от обустройства кустов до закачки воды для поддержания энергии пласта и геолого-технических мероприятий. Прежде они, эти мероприятия, не имели такой значимости, как сейчас: нефть фонтанировала и без вспо-

могательных средств. Теперь обстановка требует порядка во всем, обязался — выполни: привези, сверстай, запусти. примени новое оборудование, отбери жидкость по современной технологии. Легкий успех невозможен, работа нужна не экстенсивная — рывками, а интенсивная — каждодневная, с неослабевающим постоянством.

При определении плана четвертого квартала сам министр Динков участвовал. Четыре миллиона 830 тысяч тонн назначили управлению. Цифра сверхпроектная, что называется, с пригрузом, без скидок на падающую добычу. Ставка пока что на «урожайные» скважины, но и они без капитального и подземного ремонтов — в полцены.

Матвеев с главным геологом дотошно уплотняют график движения бригад, учитывают количество людей и спецтехники, их возможности. Подолгу считают, сравнивают, обобщают. Допоздна не гаснет свет в кабинетах.

Уже забывает Матвеев о своеобразии северной осени, звездах в ночном небе и освежающей прохладе. Внимание всецело поглощено бумагами, все теми же цифрами, наименованиями, прикидками на завтра. Три минувших квартала не вытянули. Что скажет завершающий? Четыре миллиона 830 тысяч! А уже брезжит план будущего года и всей предстоящей пятилетки. На днях из Тюмени приезжают проектировщики. Разговор предстоит тяжелый...

...В канун зимы все вокруг как бы пожухло, съезжилось. Дважды пробрасывал снег, застеклил лужи ледок, который звенел и крошился под каблуками.

Институтские разработчики появились где-то в конце октября. Они занимаются всем Ниж-

невартовским районом и, естественно, не миновали Самотлора. У них — авторский надзор, рекомендации на перспективу и текущие уточнения. У них кругозор больше, чем у любого опытного промысловика. У того свое, узкое. С проектировщиками считается начальство, их слово — закон. Во всяком случае, так должно быть.

Но все-таки верность своих суждений работников защищают перед практиками, при этом, как казалось Матвееву, обогащаясь от них больше, чем они от науки.

Сейчас один из таких обязательных визитов — отчет и прогнозы на пятилетку. Дело нешуточное. Как аукнется здесь на техсовете, так откликнется на промыслах. В целом схема рассчитана до двухтысячного года, с учетом ее доводится государственный план. Проектировщики у себя в институте обсчитали возможности и могут дать авторитетные обоснования тому, где, сколько и каким образом взять нефть. Обоснования обростут цифрами, государственными планами, под которые задействуют все, вплоть до винта и гайки, мыслей и душевных устремлений.

Обстановка заставила науку повернуться лицом к промыслу. Прежние свежие залежи не задавали головоломки, необходимая нефть давалась сравнительно легко, но уже в семидесятые годы появилось расхожее выражение: «План можно выполнить только умом!»

Помнит Матвеев давний, в связи с очередной экстренной добавкой, отказ от форсированного нижима на пласты, предложенный институтом как единственно верное решение. Потребовали подвести техническую базу, поэкспериментировать на малом участке, прежде чем применить схему в масштабе всего

Самотлора. Так и сделали, эксперимент удался: доселе отстающий промысел поправил дела. Но рекомендации практиков в пору застоя не стали политикой разработчиков, объективному восприятию мешали фонтаны и давление сверху. Кризисная обстановка продиктовала необходимость иной технологической стратегии и тактики.

Геологи и разработчики определяют адрес приложения сил ремонтников, буровиков, цехов закачки воды, прочих смежников. Они ближе всех к святой святых — пласту; за столбцами цифр и наименований вроде: «юра», «рябчик», «тонкое чередование» — для них не только глинистые непроницаемые прослойки и плотные спрессованные песчаники-алевролиты попеременно с нефтенасыщенным монолитом, не только глубинный, мало тронутый долотом юрский горизонт, фронт нагнетания воды, соотношение продуктивных пластов, — зримо проступает для них будущее страны, ее экономический потенциал, в котором нефти отводится не последнее место. Тем более нефти сибирской...

От НГДУ до объединения пятьсот шагов, Матвеев вымерил их маршами туда и обратно. Примелькались широкие, отполированные подошвами ног ступени крыльца, просторный, как футбольное поле, вестибюль, террасы вдоль стен на этажах, обрамленные свисающим зеленым вьюнком, поэтажно сведенные в квадраты. В боковинах террас, как ячейки в пчелиных сотах, — кабинеты. Оригинальное изнутри, впечатляющее снаружи здание.

Матвеев поднялся в конференц-зал, надеясь услышать от проектировщиков долгожданное, веское. Но услышанное им тут же разочаровало и повергло в уныние. Ничего нового, опять ставка на количество

ремонтников и вытаскивание большого фонда. Сколько уже увеличивали, вытаскивали и остались при своих интересах. Обводненность растёт — и жидкости приходится поднимать больше и больше, конечная цель остаётся недостижимой. Повторять пройденное — значит усугублять ситуацию.

Проектировщики включили в актив действующих многие аварийные стволы, намаешься с ними, пока снимешь какой-никакой урожай. И окупятся ли затраты? Иные скважины из-за предельной обводненности вернее закрыть совсем, чем понапрасну перегонять воду.

Тюменцы давали время подумать: будет дополнительная информация от промысловиков, они обсчитают на ЭВМ различные варианты, для уточнения пришлют своих кураторов, пусть сообща заново перелопатят фонд, обсосут каждую отдельную скважину.

«Не будет перемен» — так рассуждал не один Матвеев. Недовольно морщился главный геолог объединения И. Ф. Ефремов, хмурился и клонил голову начальник управления разработки Нижневартовскнефтегаза Ю. М. Свищев, до недавнего времени главный геолог их НГДУ.

Искоса Матвеев поглядывал на Свищева с Ефремовым. Начальник управления разработки — плотный, присадистый, с тяжелой нижней челюстью, Ефремов — выше ростом, прямой, пружинисто-резкий. Кажется, что вот-вот взметнется с кресла и ударит словами, у него решительность написана на лице.

Именно так и случилось: главный геолог сорвался с места, подобно пущенному из пращи метательному снаряду.

— Не то! Не то! Вы сами закомплексованы и нас комплексуете. Куда идем? — Ефремов даже побледнел, лицо заострилось. Крут глав-

ный, крут. — Науке лишь бы наращивать да нацеливать, выжимать и выжимать с бору по сосенке. Нет, давайте посидим рядом, потолкуем ладком. Не просто поднять жидкость, а важно, где, какую и как поднять. Где разбурить, закачать. Приложение сил — вещь ко-ренная. Можно и приложить, да не там и не так, как надо. Для начала предлагаю изменить систему заводнения.

— Именно? — насторожились проектировщики. — Что не устраивает в ней?

— Многое. Заводнение, какое есть, — дождь в песок. Необходимо приблизить закачку нефти.

— Каким образом? — удивились разработчики из Тюмени. — И зачем?

— От обводненных скважин все равно нет толку, определить их под нагнетание. Сконцентрировать нефть в зоне стягивания — и дебиты подскочат. Будет план. Элементарно просто.

Примерно то же самое предлагали на давнем, пятнадцатилетней давности, техсовете в НГДУ, намереваясь выполнить довесок к заданию «умом». Тогда это предлагали тюменцы, нынче — нижевартовцы. Насколько приемлемо предложение в новых условиях, по прошествии времени?

— Мы это понимаем, — чуть помедлили ученые, осмысливая сказанное. — Но это — скоропроходящий эффект. Взять оптом, а кому достанется розница? Кто завтра займется оденками-вершками?

— Мы и займемся. Одновременно будем работать с малопродуктивными зонами, со всем, что обеспечит впредь нефтеотдачу: водогазовыми смесями (о них мечтали еще в семидесятые годы), химреагентами, газлифтом. При существующей схеме удачи не

видать: суета сверху, уныние снизу. И ничего более.

Свищев одобрительно покрутил вислые, слегка подстриженные усы, поддакнул главному. Проектировщики промолчали. Искушенные в своем занятии, они тотчас уловили суть предложения, но брать это за основу для всего Самоглора воздержались. А как споткнуться на ровном, наделают тарараму?

Осмыслив, сказали примирительно:

— Подумаем, обмозгуем. Задержитесь после совещания.

Возвращаясь к себе в управление, Матвеев по привычке машинально отсчитывал шаги и в такт им перебирал в памяти все аварийные скважины, включенные институтом в актив добычи. Он знал каждую, можно сказать, в лицо и на ощупь. Не смогут они дать в обозримом будущем желаемый эффект. Воспользовавшись паузой, надо доказать ошибочность позиции НИИ. Внести аварийные стволы в отдельный гроссбух, со всеми их неполадками — степенью рабочей несостоятельности. Иные вычеркнуть вовсе. Попытаться взять высоту меньшим их числом, ставка на множественность пока что подводит.

Опять у себя в кабинете сортировал, классифицировал скважины и кусты. С ним допоздна бок о бок корпел над бумагами главный геолог управления Сердюков.

В то же самое время в кабинете начальника управления разработки беседовали тюменцы. Тон задавал Ефремов, весь предыдущий опыт Игоря Федоровича мобилизовался на узелке, который требовалось разрубить единым махом. Четыре года объединение не выполняет план. На Ефремова надеются, как на бога, и он обязан оправдать надежды.

Приняв дела, быстро разобрался, увидев

в смещении фронта нагнетания спасительный выход. А скоропроходящий эффект — так это опять же от них зависящее — кропотливая работа с фондом, повышение нефтеотдачи пластов, ввод новых мощностей, научные и рационализаторские внедрения. Все это вместе взятое обратит краткое в продолжительное.

Опыт подсказывал Ефремову, что давний эксперимент по заводнению на Самотлоре убеждает в его беспрюирышности. Иные меры только подспорье к главному.

— Не согласитесь, выйдем с предложением на министерство. Через головы прыгнем, но добьемся своего, — он не просил, требовал, наступал. — Смотрите, сгоняем нефть в центр блока, так сказать, ограничивая полезную площадь. Продукции — больше, воды — меньше.

Проектировщики нервно теребили отуженные лацканы пиджаков, с заметным интересом в упор рассматривали Ефремова и чему-то усмехались. Похоже, таранивший вескими доводами главный геолог Нижневартовскнефтегаза им нравился.

Свищев был явно на стороне Игоря Федоровича.

— Или бурение, — для убедительности Ефремов постукивал по столу остро заточенным карандашом. — Зачем разбрасываться от границ до границ, на авось? В первую очередь сосредоточиться на участках, где запасы мощней. Это обещает приличные отборы. Для ясности вызовем центральную комиссию по разработке, затвердим поправки. Сольному пению конец, пора вступать хору. А то кое-где на проектировали очаговое заводнение и посадили давление. Как можно умолчать, смириться! Проигрывать тоже надо с достоинством, глядя правде в глаза.

— Вольному воля, — улыбка не улыбка, а



так — подобие остаточного оптимизма у проектировщиков. Думки, одолевавшие Ефремова со Свищевым, похоже, передались и им. — Сумеете — одолеете.

— Одолеем, одолеем, очень скоро будут белка и свисток, — за двоих отозвался Ефремов. — Предание старо, намерение свежее. А? Разве нет? — Игорь Федорович неожиданно громко расхохотался. — Да! Да!

Приятельски подмигнул проектировщикам:

— Так вызовем центральную комиссию? Побеждать, так с музыкой.

— Не торопитесь, — возразил на это Свищев. — Сперва сами прокрутим во всех подробностях. Из Ивано-Франковска пригласим авторов с установками освоения скважин — УОСами. При проходке, сами знаете, загрязняется призабойная зона, нарушается приток жидкости из пласта. А при отсутствии связи со скважиной любые заводнения насмарку. УОСы — вещь совершенно необходимая. Да и в других институтах есть интересные разработки.

УОСом именовался немудреный струйный насосик. Его опускали в скважину, чтобы депрессией — разницей давлений в пласте и стволе (в пласте давление больше) — очистить забой от примесей. Ради высокой проницаемости приграничной зоны. Содержимое пласта беспрепятственно находит дорогу вверх.

Как говорится, мал золотник, да к месту.

Но применяли УОСы до сих пор редко. Ухватились за них с появлением Ефремова и генерального директора Леонида Ивановича Филимонова. Они запросили у Ивано-Франковска струйные, пригласили авторов не для праздного знакомства — приспособить насосики к местным условиям.

Главный геолог понял Юрия Михайловича

без расшифровок. Поняли и приняли реплику гости: ухватисты самотлорцы. Не только ивано-франковцев — намереваются пригласить ученых из многих институтов, посмотреть их разработки на предмет приобретения. Теперь вот замахнулись собрать здесь центральную комиссию, а ведь соберут, добьются своего. Время способствует нижевартовцам. Что остается им: пятиться назад от привычного, затверженного или повременить? Решили выдержаться от окончательного ответа, дожидаться выводов комиссии, которая, они не сомневались, соберется.

Ефремов, словно не замечая колебаний, словно уже достигнуто обоюдное согласие, подвел черту:

— Лучше скакать на коне с поднятой шашкой, чем судорожно цепляться за стремя седока или, еще хуже, держаться за хвост скакуна: копытом может ушибить, забросать грязью. Наш конь — действительность. Оптимизация старых стволов дешевле проходки новых с их миллионными затратами на бурение и обустройство, восстановление аварийных скважин. Верхние кровельные пласты простреляем, подключим. Чего проще: заизолировал выработанную часть пласта, перекинул насос — и качай себе необводненную товарную нефть: дострелы смежных интервалов и переводы на другие горизонты тоже добавка добычи, крайне необходимая.

— Факт, а не реклама, — без усмешки, как-то отрешенно обронили проектировщики.

Нервный тик чуть заметно передернул милое лицо одного из гостей, дрогнуло веко, и на лбу отложились вертикальные складки. Отчего-то грустно было проектировщику за непредвиденную разницу мнений, некоторое противостояние. Похоже, что в

корне можно изменить механизм добычи. Сам того не замечая, невольно начинал думать в унисон Ефремову со Свищевым.

### «Великие сидения»

«Великое сидение» с верстанием цифр, мероприятий, выкладками и соображениями «по поводу», защитами графиков ремонта скважин и кустового оборудования продолжалось. Все тщательно взвешивали свои возможности.

В одно из таких ежедневных сидений кабинет начальника отдела разработки напоминал фронтальной штаб. Среди присутствующих геологи из цехов добычи. Все одинаково молодые, озабоченные, целенаправленные. Уже в который раз фиксировали аргументы за и против и так и эдак ревизировали фонд.

Вместе со всеми Константин Львович считал, записывал, пользуясь портативной электронной машинкой. Кажущаяся масштабность события не более чем обоснование месячного плана. Нефть есть, но нечем поднять из-за сильно возросшей обводненности, не хватает на всю жидкость потрохов. Если даже средства нефтесбора справятся, подготовка поперхнется. Снова все упирается в мощности.

Свинцовеет, тяжелеет от усталости и дум лицо Константина Львовича, резче проступает смугловатость; цифры, термины, формулировки шипами застревают в мозгу, путают мысли. Таблицы и схемы пестрят в глазах, а под сердцем пробивается невольная тоска, в которой неизвестно, чего больше: упрямства или терпимости.

Хмурясь, Матвеев собирает в папки документы для завтрашней защиты в объединении и по проторенной в свежем снегу тропке

мимо безымянного озера поздно вечером отправляется привычным маршрутом домой, с наслаждением вдыхая свежий, прохладный воздух, неотступно задаваясь вопросом о том, почему растерялись перед вторым этапом освоения Западно-Сибирского энергетического комплекса. Может, просто беспечность, головокружение от прежних победных реляций, обернувшиеся забывчивостью в повседневной кропотливой работе, плутанием по лабиринтам производства в поисках успеха? Может, и не только это? Максимумы добычи не меньше беспечности выбивают из колеи, некогда оглянуться, осмотреться.

Кроме дефицита насосов и газлифтных компоновок сказывается дефицит газа. Компрессорные станции, бывает, совсем останавливаются, и тогда — невосполнимые, никем не учтенные потери. До слез обидны и отключения энергии, порывы износившихся труб. Что только не подстерегает на тернистом пути, а шишки в конечном счете валяются на добычников.

Сцепив пальцы рук, Матвеев напряженно смотрит в темное окно, машинально ерошит шевелюру с ранней сединкой.

Вдалеке за лесом неясно очерчиваются холмы и гряды, словно иронизируют над тщетными усилиями людей: не дается победа. Ответственность одна на всех. Может ли сделать больше того, что делает? Наверное, может. Но как? В чем недоотягивает? Ему позарез нужен дружеский совет партсекретаря, и он набирает номер квартирного телефона Стещенко...

Единомышленники добились своего: в Нижневартовск начала съезжаться союзная комиссия — представители институтов, главков,

специалисты с предприятий. Их коллективное мнение должно определить судьбу предлагаемого реформаторства.

Вот основные посылки нижевартовцев.

В начале разработки Самотлора действовала генеральная схема, своего рода опытный прикидочный образец; ее сменила схема принципиальная, разобщившая пласты на самостоятельные объекты разработки; ближе всех к истине оказалась комплексная схема. Она предусматривала повышение нефтеотдачи, отключение обводнившихся скважин и даже пластов, задействовала в эксплуатацию малопродуктивные зоны с тонким чередованием глин и песчаников.

Половинчатыми мерами не достигнешь заметного сдвига, надо укоротить дистанцию нагнетания воды, дать пластам необходимую энергию, а не распыляться по площади — то, о чем говорили с жаром проектантам на предыдущем техсовете.

Нижевартовцы сумели убедить в своей правоте и комиссию. На их стороне генеральный директор Леонид Иванович Филимонов, сам министр. Одобрили, поддержали. Именно решительность выигрывает в критической ситуации.

Собравшиеся отовсюду эксперты, всесторонне проанализировав состояние горизонтов-пластов, сформировали многостраничный том комплексных мероприятий по разработке всех месторождений объединения Нижевартовск-нефтегаз. А прежде крен больше делался только на Самотлор. Из него выжимали все, что могли, не считаясь с последствиями. Идеей разрезания блоков поперечными рядами с использованием для закачки тех же малоспособных скважин сразу убивали двух зайцев: сокращали дистанцию закачки и одновремен-

но переключали на полезную работу скважины, прежде впустую перегоняющие воду.

Утвердили более совершенные методы и технологии, новые технику и оборудование. Нашлось в коллективном труде место и упомянутым выше ивано-франковским УОСам.

Одобренные министерством мероприятия стали подлинной программой нижевартовцев, их стратегией и тактикой.

Уже в апреле, после четырех бесславных лет, объединение вышло на суточную добычу — долгожданное чудо явилось. Одно за другим план начали выполнять даже новорожденные НГДУ, совсем недавно вызывавшие явный скептицизм.

Чуду поверили не сразу и не тотчас осознали случившееся. Объяснения искали в организационных и технических улучшениях, укреплении дисциплины. При этом упустили из виду геологов и разработчиков, в первую очередь изменивших ситуацию, принявших на плечи непомерную ответственность за недра.

Об этом Ефремов, Свищев и Матвеев думали меньше всего. Месячной давности — апрельские — события для них уже прошлое. Они жили будущим, полагая, что грамотно работать в новых условиях — значит видеть и знать наперед. Возьмут большую нефть, а дальше? Крутое падение и снова неурядицы? Предупредить их — задача не менее сложная.

Что делать? Без промедлений мобилизовать ремонтников, цеха по закачке воды, с толком использовать химреагенты, поверхностно-активные вещества — весь комплекс мероприятий. Акцент сделать на малопродуктивных зонах, их содержимое продолжит жизнь месторождений, станет допайком добычи.

Для более полного охвата потребовали ввести геологов в бригады, но идею такую

отклонили. Не наберешься на всех специалистов, и накладно их иметь при хозрасчете. Матвееву поручили всю территорию — назначили начальником отдела разработки объединения. Теперь Константин Львович находился бок о бок со Свищевым и Ефремовым, выделившим разработку в самостоятельное управление Нижневартковскнефтегаза.

Этого потребовал своенравный характер недр Среднего Приобья, удерживающих значительные запасы, особенно в залежах с тонким чередованием песчаников и глины. Значительные! Это же резерв! В масштабе Самотлора даже незначительное повышение нефтеотдачи равняется нескольким средним месторождениям, которые до поры можно не вводить, оставить на завтра. Для новых требуются обустройства, бурение, дороги, электролинии, а тут бери готовенькое, пользуйся. Преимущества очевидные.

Разговор о повышении нефтеотдачи велся давно, но разговор разговором, а пока что ни наука, ни планирующие органы, ни сами промысловики не двигались в этом направлении. Нужны дополнительные капвложения и общая нацеленность.

Нужда заставила бить тревогу еще и потому, что часть территории в пору кризиса отдали другим объединениям, оставив Нижневартковскнефтегазу Самотлор с небольшим окружением. Если заведомо не позаботиться о дополнительных извлечениях с оставшихся площадей, не учесть вовремя ситуацию, эффект нынешней интенсификации обернется антиэффектом, конъюнктурой, за которую не простят.

С расчетами, подкрепленными мнением техсовета объединения, Свищев вылетел на собеседование в главк. В салоне «Ту» мыслен-

но выстраивал доводы. Он будет держаться золотой середины. Если высосать из недр всю нефть сейчас, что останется потомкам? В Америке прибегают к подземным кладовым, предпочитая ввозить нефть танкерами издалека, из той же Саудовской Аравии. Аляска полностью на замке. Стоило бы приглядеться, перенять опыт.

Синева за иллюминатором напомнила Свищеву полноводную Обь. Пронесло лед — и река расплеснулась вольно, чтоб к зениту лета сузиться, усохнуть. Такова и судьба кладовых. Есть у них свои восходы и закаты. Задача геологов и разработчиков — продлить периоды восхода и загодя напомнить о неизбежном. Они не только узкие специалисты, а в какой-то мере экономисты и политики.

Вечером того же дня в Тюмень прилетел Ефремов. В гостиничном номере с кусточком отцветающей герани на подоконнике они беседовали о предстоящей встрече.

— Сто двадцать семь миллионов тонн нужно добыть объединению за год, — говорил один, щурясь от желтоватого закатного солнца в окне. — Малые залежи не дадут богатого навара, а Самотлор, надо понимать, не двужильный, всю ношу не снести и ему.

— Возвращаясь к известной формуле, снова на арапа, а не умом выполнять план? Проект ничего не прибавляет к добыче, а мы меньшим числом скважин обретем гораздо большее, повернем события на сто восемьдесят градусов, — вторил другой.

— В одну реку дважды не входят.

— Не понял, Юрий Михайлович. Про реку — это из области отвлеченных материй, — возразил Ефремов, — а мы ординарные практики. Сколько надо поднять жидкости для планируемых объемов?



— Пятьсот двадцать миллионов тонн.

— Вот здесь вся теорема, гвоздь ее. От этой печки и плясать. От подъемных возможностей.

— Про них спросим у добытчиков: что они, какого мнения?

— Реальность такова, что тринадцать миллионов нам не взять, не подтянуть в систему нефтесбора ангельскими крылышками и благими желаниями. Реальность — пятьсот семь, а не пятьсот двадцать.

— Есть опасение, — согласился Юрий Михайлович, — что желанное «надо» обяжет нас перешагнуть через это и замахнуться даже на большее.

— Пожалуй, так.

И замолчали, думая о величине, какую им установят, какую под нее определяют материально-техническую базу. На год и всю пятилетку. Еще с долгом не расхлебались, не закрепились устойчиво на позициях, а новый бой уже у ворот, и от исхода наступления зависит многое. Как сведут требуемое от них с возможным, сведут ли по основным критериям: количества и качества?

В сумерках затихал город, чуть заметно трепетали листья кленов. От реки тянуло прохладой тумана. На жестких кроватях они долго не могли уснуть. Сон наведалься неглубокий, прерывистый. Возникали миражи неясных тревог, беспредметных движений, непреодолимых заграждений. Потом все исчезало, стиралось как по волшебству и возникал простор. По нему ступали почему-то с опаской. Остался после ночи в голове мутноватый осадок.

В девять, к началу рабочего дня, их уже ждали у начальника главка. Выслушав, как и следовало ожидать, им назвали цифру добычи

значительно бóльшую, чем задумывалось. Сон в руку. Нижневартовцы выставили контрдовод: малые подъемные мощности. Начальник главка тотчас попросил институт разработать срочную программу их развития: от устройства до технической оснастки кустов. Опытный производственник, он сознавал трудности такой срочности, почти неразрешимые, но хватался за эту спасительную соломинку. Может, что-то и получится. Успеют, управятся. Полностью согласился с пунктами мероприятий: не требуют больших затрат и времени, а выигрыш очевидный. Лишь подобной концентрацией можно добиться успеха. Требуется не столько чудеса, сколько черновые корпения по всем без исключения позициям.

### **Аукцион идей, 1987...**

Генеральный директор Филимонов, подобно главному геологу, перевелся в Нижневартовск из Томска. Поощрял все мало-мальски передовое, новое. По его инициативе решили провести ярмарку научно-технических идей и разработок. Собрались рационализаторы и изобретатели, сотрудники институтов, ведущие специалисты объединений, главков. Свой товар показать и чужой оценить.

Долгие годы плесневели замыслы, на которые у промысловиков острый голод. Дистанция от идеи до воплощения оказывалась непомерно велика. Ради сокращения ее и организовали аукцион, единодушно поддержанный министерством. Вначале пригласили ученых из 27 институтов, со многими заключили договоры на внедрение. Это была своеобразная разведка боем, вполне окупившаяся результатами. Именно тогда приобрели скважинные

генераторы нейтронов, вошла в повседневный обиход волновая технология.

Утративший на какое-то время право лидера Нижневартовск снова возвращал себе пальму первенства. Некоторые ученые даже устраивались здесь на работу ради воплощения своих намерений в жизнь. Постоянными гостями стали киевляне, москвичи, иванофранковцы, уфимцы.

Аукционом идей в Нижневартовске занимался Виктор Николаевич Иванов, ныне начальник техотдела объединения, по-прежнему энергичный и инициативный. Он может поименно назвать всех, кто собрался на необычные в истории города торги. Аукцион в основном молодежный, но возрастные рамки вопреки этому были раздвинуты. Самому юному участнику — 21 год, самому бывалому — 67 лет. Были здесь сахалинцы, новороссийцы, архангельцы, белорусы, посланцы из Татарии, Азербайджана, Мангышлака. Не обошлось без свердловчан, земляков-тюменцев и нижневартовцев, томичей, волгоградцев. Солидное собрание.

На аукцион представили четыреста работ, из них выставком одобрил 280. Авторам, не попавшим в каталог, дали право договариваться с покупателями в частном порядке, минуя экспертов и официальные торги на ярмарке.

Виктору Николаевичу требовалось предусмотреть каждую мелочь, он волновался, постоянно спешил, что-то соображал, додумывая на ходу, как эликсиром бодрости, затягиваясь неизменным «Опалом». При входе во Дворец культуры он принялся помогать протиснуть в двери болотоход с непропорционально широкими колесами, задевавшими косяки. Быстро распорядился слить бензин

и переместить болотоход боком. Громоздкая машина без помех прошла в узкий проем. А тем временем его попутчики из объединения поднялись к стендам с образцами, пояснительными справками, возле которых уже толпились любопытствующие, разгорались споры.

В актовом зале объявили о начале мероприятия, там звучали речи, усиленные микрофоном, и все хлынуло в распахнутые настезь двери. Краем глаза наблюдая за церемониалом, просматривали каталоги работ, допущенных в выставочном к обсуждению, интересуясь каждый своим: Ефремов — геологией, Свищев — разработкой, а Филимонов — бурением. Насколько «урожайны» их секции.

После официальной части-запевки Свищев с Ефремовым по узкому коридору прошли в комнату, по виду репетиторскую — с пианино, дирижерским пюпитром, заняли места среди членов жюри. Возглавлял секцию геологии и разработки И. М. Кувшинов из главка. Отчески добродушно, улыбочиво он приободрял дебютантов, старался вселить в них уверенность и оптимизм. Одно предложение, второе... Пока что ничего значительного. Гораздо большего ждали от аукциона Ефремов со Свищевым и, разочарованные, жалели о потерянном времени, с трудом внушая себе, что как-никак обменялись мнениями, расширили кругозор. Всякое знание нелишнее.

Воспрянули они, когда к графику на стене вышел и, словно готовясь спеть арию, слегка оперся о пианино рукой В. Леонов из Тюменского института СибНИИНП. С убедительностью в голосе и позе принялся трактовать способ разработки водонефтяных залежей по теории так называемого обратного конуса. Способ этот обещал значительно продлить

период безводной нефти. Она легче — в пласте наверху, вода, естественно, под ней. Простреливают колонну в том месте, где вода. Нефть тотчас подтягивается к прострелу и блокирует воду — преграждает ей путь.

Выгода явная: меньше жидкости, меньше хлопот с подъемом ее и подготовкой сырья, опять же потому, что меньше воды. Есть резон применить в начальной стадии разработки.

В какой-то мере это разрешение главной проблемы — увеличение мощностей подъема, остро фигурировавших при верстке планов: чем меньше жидкости — тем меньше на нее мощностей.

— В нынешнем году опробуем на ста скважинах, — порывисто взметнул руку Свищев, тем самым заявляя право на покупку. — Готовы заключить договор.

Его поддержал и Игорь Федорович:

— Можно больше, чем на ста. Считайте проект нашим.

Тут же условились, что В. Леонов задержится после ярмарки и они обсудят весь предполагаемый объем: где и как использовать.

Из того же НИИ руководитель нефтепромысловой геологии и гидрогеологии Г. В. Бадьянов вынес на обсуждение комплекс программ, рассчитанных на подсчет запасов нефти и газа и построение геологических основ проектирования разработки. До сих пор эта колоссальная работа велась вручную, а предполагаемый пакет программ «Геopak-2» полностью перекладывал ношу на плечи электрики. Достаточно ввести магнитную ленту с информацией геофизиков в машину, и ЭВМ безупречно обчисляет, выстроит, отзовется на дополнительные команды, прогнозирования. Электроника начертит, обобщит, проанализирует. Результаты даже точнее ручных.

Подобного аналога нет в стране. «Геopak» принял безоговорочно. Сама идея механизированной подготовки геологических основ витала давно, но осуществили ее люди Бадьянова, еще в семидесятые годы сделавшие первые разведочные шаги в этом направлении: освоили одну из программ.

Впоследствии набор команд разнообразился, сама система усовершенствовалась, гибкая и одновременно бескомпромиссная. Об этом нижевартовцы знали много раньше, знали от самого Бадьянова, неутомимого в поисках. Начинать он еще в Татарии, еще до «открытия века», ему было что сравнить, на что опереться. Багаж, какому позавидуешь.

После заседания секции Свищев подошел к Бадьянову с конкретным предложением:

— Пришлю к тебе своих людей и сам навещу. «Геopakом» подсчитаем запасы Самогора. Очень нужно.

— Приезжай сам и присылай,— с готовностью ответил тот.— Изыщем время для особо важного задания. Всех желающих овладеть «Геopakом» не обидим, с каждым займемся. В наших это интересах.

— Семьдесят процентов экономии от внедрения вам, остальные тридцать — объединению,— быстро нашелся Юрий Михайлович.— В обычной практике наоборот.

— Как говорится, поживем — увидим,— улыбнулся Г. Бадьянов, и видно стало, что он все-таки волновался, робел. А услышав похвалы, расслабился и обрадовался — выдержал экзамен. Победил.

Пять раз во время аукциона поднимался Свищев на сцену расписаться в договорных бумагах, столько же раз звучал гонг и ведущий объявлял: «Продано!»

— Своего не упустим,— довольно потирая

крепкие ладони, резюмировал Юрий Михайлович. — Как можно упустить перфорацию на комбинированной соляно-ацетоновой основе? Глинистые и солевые растворы порознь — вчерашний день, а мы — на острие времени, не пристало нам тащиться в арьергарде научно-технического прогресса. Имеется, так внедри. Испробуй.

— Верно, верно, — подключился Ефремов, — и обширнее внедри. Не местечково, для проформы.

Понимали друг друга с полуслова.

Через неделю Юрий Михайлович улетел в Тюмень. Кроме неотложных дел побуждало его к командировке и желание увидеть отца. Последние годы все как-то не выкраивалось времени для тесных общений. Порой ночевал в гостинице, буквально в двухстах метрах от родительского крова. Занятость не позволяла навестить.

Всегда находились срочные дела, одинаково неподменные и ответственные. Так было и в предыдущий приезд, когда с Ефремовым добились передачи Нижневартовскнефтегазу левобережья Оби — расширения плацдарма разработки. Иначе где развернуться? Самотлор и его окружение хиреют, новые кладовые недостаточно споро открывают. А города растут, поселки множатся, при сокращаемом производстве чем занять людей?

Территорию им передали. Целое месторождение отторгли от Нефтеюганска. Уже разбуривают залежи, извлекают сырье, хотя запасы полностью и не подтверждаются. Они тогда днями мотались по кабинетам главка, доказывая очевидное, в гостиницу возвращались поздно, навестить отца не удалось. И он — любящий сын — стремился восполнить пробел.

В Тюмени с утра побывал у Бадьянова в институте, определил на стажировку по «Геопаку» своих посланцев. То да се, лишь перед сумерками освободился.

Постепенно унимались за окнами машинные и людские потоки, падал тяжелый сырой снег и сразу таял. Всюду разводья воды, грязь.

Весна чувствовалась в набухающих почках придорожных тополей, веселом чириканьи воробьев-забияк, звоне ручьев. Мысленно Юрий Михайлович соотносил перемены в природе со своими хлопотами. Время для творчества благоприятное. Когда знаешь, что тебя понимают, отзываются на нужды, которые раньше не брались во внимание, и делать хочется, и сдвиги убедительнее.

### **Дар прогнозирования**

Полтора года пролетели, как один вздох. Ничего не замечал вокруг, все мысли о том, как вывести объединение из тупика, удержать на высоте. Суточную добычу помнит наизусть. Помнит каждый производственный штришок.

...Ефремов плыл саженками и вспоминал все промелькнувшее за полтора года. Вода в бассейне зеленовато-аквамариновая, слегка зыбистая, знобюще-колкая. Каждое утро спозаранку вот так проплывает километр, чтобы зарядиться на весь долгий рабочий день. Находит время и для волейбола, лыж. Ничто так не прибавляет здоровья, как спорт. И он по возможности занимается им.

Струи обтекали его тело, и казалось, кто-то шаловливый трогает кожу коготками. Сделав еще прогон, Игорь Федорович насухо вытерся полотенцем, оделся и вышел на улицу. Весна,



канун Первомая. А полтора года назад под каблуками гулко отдавала закаменевшая грязь, падал редкий колючий снежок октября, приносил в душу необъяснимую тревогу, которую Игорь Федорович тут же заслонял мыслями о предстоящем.

На него возлагали большие надежды, в первую очередь генеральный директор, и он обязан был оправдать их. Масштабы добычи в Томске и здесь, на Самотлоре, несравнимые, но все-таки он согласился на предложение Филимонова, полагая, что справится, что засиделся на одном месте.

А до этого десять лет отдал Советскому месторождению возле городка Стрежевого. Пласты там намного беднее нижнеуртовских, нефть трудная, но кто мало имеет, тот ищет, думает. Оработал свою методику добычи, использовав все мало-мальски пригодное, в чем Самотлор с его запасами долгое время не нуждался. Самотлор перекрывал издержки и просчеты, подогревал зародившуюся беспечность, в конечном счете приведшую к конфузу.

В его кандидатуре сомневалось министерство — опять же из-за разницы масштабов, не сразу одобрило намерение Леонида Ивановича. Но Филимонов, хорошо знавший Ефремова по совместной работе, настоял на своем. От этого доверия бремя ответственности утяжелилось.

Есть руководители, которые подбирают подчиненных с расчетом, чтобы выглядеть на их фоне значительней, чем есть на самом деле. Филимонов иного склада. Он постарался везде расставить толковую молодежь: ничего, вскоре проявятся, превзойдут именитых предшественников с их неименитыми итогами деятельности. Как и Ефремов, он считал, что

истинный специалист в любой ситуации способен отстаивать свою правоту. К геологам это особенно применимо.

Геолог помимо всего прочего должен обладать даром прогнозирования, своей стратегией разработки недр с привязкой всех наземных коммуникаций, внутрискважинного оборудования.

Ефремов, переместившись в Нижневартовск, увидел, что уже через каких-то восемь лет потребуются свернуть бурение (случилось это гораздо раньше, в 1989 году, вызвав целый переполох), обречь на запустение разросшийся большой город. Вон какие силуэты прорисовались. Тотчас, не дожидаясь выхода на рубеж добычи, принялся хлопотать о передаче Нижневартовскнефтегазу левобережья Оби и возвращении некоторых отторгнутых территорий — теперь мощности и таланты для них найдутся.

Уяснив причины четырехлетнего отставания, казавшегося безысходным, как затянувшаяся болезнь, сосредоточил внимание на основе — фонде скважин. За какие-то полтора-два месяца отревизировали его в «великих сидениях». То, что возможно было довести до ума, довели, оптимизировали. Совсем хилые стволы, с согласия института, закрыли вовсе. Одним словом, перетряхнули фонд основательно и сами встряхнулись.

Кроме Ивано-Франковска, с его установками освоения скважин, дотянулись до Киева — с наметками математической модели разработки месторождений. Само собой, не миновали Москвы, Уфы, Новосибирска, даже белорусской Речицы. Ничто, что способствовало бы результативной работе, не оставили втуне: ни волновую технологию, ни пенокислотные и иные химобработки. Все, вместе

взятое, это исключало случайности и непредвиденности.

Дважды уже собирали ученых после аукциона идей, основательно поочистили «запасники». Только за счет внедрения системной технологии получили дополнительно в год семь миллионов тонн нефти. До Ефремова воду в пласты закачивали с одинаковым давлением в сто атмосфер, но приемистость их различна, и оставались нетронутые разработкой «острова» и «материки». Давление выборочно подняли, и труднопроницаемые участки сдались на милость победителя — заработали.

Дальше — больше. Сформировали замкнутую систему закачки, позволяющую менять направление подземных потоков. Это как ручьи и реки: если перегородить русла, они повернут в сторону. Так и замкнутая система перестраивает движение вод, вытесняет нефть из недоступных прежде закровов.

Странно, что предшественники не заметили этого, расписались в бессилии настолько, что благословили свои территории «летающим» из Татарии, объединению на Варьегане. Одно месторождение передали сургутянам. Конечно, что-то делали и неплохо, но утратили наступательный дух, оказались в плену обстоятельств, расслабленные первоначальным достатком. Ни шатко ни валко плыли по течению, на крутом вираже не сумев свести концы с концами.

Генеральных директоров сменили дважды, сместили не одного начальника главка. Новые люди, каждый на своем уровне, круто изменили курс. Всколыхнули, заставили думать и действовать. Игорь Федорович нашел в них поддержку и понимание.

Благодаря творческой обстановке зазвучали имена прежде неизвестных лидеров:

Свищева, Матвеева, Сердюкова. На уровне главка — его начальника Валерия Исаковича Грайфера и главного инженера Юрия Николаевича Вершинина. Эти смотрели на вещи трезво, умели ценить время, но и они не все могли, не все доводили до желаемого финала.

Все же энтузиазм последних лет можно сравнить с началом нефтяной страды в Западной Сибири. Возрождение — иначе не назовешь. Что бы там ни говорили, ни писали, изоощряясь в критиканстве, а добились за это время многого.

Ефремов, освеженный плаванием, по дисплею запросил сводки по бурению, добыче, малодебитному фонду. Прочитал колонки цифр на экране, как обязательную, настольную книгу.

Пока что велико число аварийных стволов. За это журил министр на вчерашнем селекторе. Распоряжение № 339 о малодебитных скважинах не соблюдается. Ради отчета скрывается истина. Фонтанирующих через неисправное оборудование скважин и совсем немощных — периодических действует около четырехсот. Сутки накапливают нефть, один час работают. Сиюминутно мыслят: хоть какую-то нефть взять, а там будь что будет. Создают периодическими скважинами видимость благополучия... бумажную. Восстановление аварийных скважин, их оптимизация требуют усилий, вот и выжимают все, что можно, из периодических.

Ефремов позвонил начальнику управления разработки: «Юрий Михайлович, зайди». Их кабинеты рядом, через пару минут Свищев появился в дверях, вопросительно посмотрел на Игоря Федоровича.

— Я о вчерашнем селекторе, — лицо и го-

лос Ефремова никак не выдавали его настроения, он умел управлять своими эмоциями. — Все еще захлестывает текучка, гонка за планом и обязательствами. Нашим распоряжением № 339 пренебрегают. Надо главным геологам НГДУ довести это дело до конца: какие скважины можно оптимизировать, какие не имеет смысла. Целесообразность прежде всего, пустые затраты ни к чему.

— Хорошо, я понял,— в белой рубашке и галстук, жилетке с искрой Свищев выглядел нарядным, праздничным. — Обзвоню управления, побываю на промыслах. Лучше раз увидеть собственными глазами, чем сто раз услышать,— замялся на полуслове. — Отец с родительским визитом из Тюмени в честь Первомая наведалься, заходи пообщаться.

— Зайду,— коротко кивнул Ефремов. — Помню Михаила Федоровича еще по Казани: студентом присутствовал на защите им докторской диссертации. Поразили тогда объем и глубина мыслей. Какой волей и целеустремленностью надо обладать, чтоб без отрыва от производства создать такой труд по геологии Оренбуржья.

— В Бугуруслане не одну тайну природы рассекретил,— явно польщенный похвалой, слегка порозовел Свищев-сын, в этот момент показавшийся аскетически строгому Ефремову еще светлей, праздничней. — Бывалый нефтяник заместитель председателя Госплана СССР Николай Константинович Байбаков посвятил ему теплые страницы в автобиографической книге «Цель моей жизни». Часто наезжал в Бугуруслан к отцу, главному геологу НГДУ.

— И это знаю. Встречался с Михаилом Федоровичем в Стрежевом, на Советском месторождении,— внешне остался невозмутимым Ефремов. — В составе комиссии он не

делю изыскивал резервы вывода управления из отставания. Немало полезного усвоил тогда от него. Ручкались и в главке на совещании, в министерстве.

— Был и остался неугомонным. Подозреваю, не одни только родительские чувства привели сюда старика, тоскует по живому производству. Сколько кандидатов наук подготовил, сколько, будучи на пенсии, студентов из Тюменского индустриального выпускает, и все мало.

Юрий Михайлович ушел выполнять задание. У Ефремова выдалась редкая свободная пауза, он позволил себе помечтать... о двухтысячном годе. Мысленно представил промыслы, насыщенные автоматикой и телемеханикой, представил глубины с потоками нагнетаемых вод, вкраплениями нефти, сетки скважин, протяжения трубопроводов.

Сделать надо многое. По лучшим мировым образцам — доколе тащиться в хвосте? Этому учил и отец, лауреат Государственной премии, присужденной за открытие и промышленную разработку Ромашинского месторождения в Татарии. Был у его отца и опыт Азербайджана, Средней Азии, не меньший, чем у Свищева-старшего.

Нижневартовск вплотную свел с Юрием Михайловичем Свищевым. Через год-два тот может с успехом заменить его на посту главного геолога управления. Быстро мужают Матвеев, Сердюков. Сердюкова уже сейчас прочат в объединение Варьеганнефтегаз. Это закономерно. Молодежь должна превосходить наставников, идти впереди них. Новые поколения нефтяников привнесут очередную лепту в геологическую копилку.

Незаменимых нет. Стоит только вовремя

подготовить себе смену. По приезде в Нижневартовск он предложил назначить Юрия Михайловича начальником разработки и не ошибся, как не ошибся в Матвееве, Сердюкове, ветеране Севера Сафине. О последнем сложилось мнение, будто устарел и пора его снимать, как отработанную скважину с баланса. А он попросту пересидел в НГДУ. На Самотлор попал в пору фонтана, когда не требовалось особых усилий взять нефть. Кризис лишь намечался. Бездействие, общее благодущие повлияли и на него. Подзакис. Пригласил Сафина начальником геологического отдела объединения — и он тотчас преобразился, открылось в нем второе дыхание. Деятельный, инициативный, как в юности.

Есть на кого опереться, без единомышленников он, Ефремов, мало что значит.

То, чего опасался Игорь Федорович, случилось.

Разбираясь с участвовавшими при проходке авариями, он заметил одну очевидность: в конце каждого месяца число бездействующих скважин в управлениях резко сокращалось, в начале следующего столь же резко подсккивало; угадывалась в континентальных перепадах какая-то заданность.

Послал на промыслы комиссию, и та без больших ухищрений установила, что делается это с умыслом, ради премий и служебного престижа. Если фонд в норме, НГДУ получают вознаграждение, потому-то бездействующие стволы на бумаге обретают знак плюса. А когда нужда в отчетах отпадает, их тут же возвращают на круги своя. Попросту говоря, занимаются приписками. Выколачивают деньги у государства.

По настоянию Игоря Федоровича генеральный созвал на совет руководителей предприятий и конкретных виновников. Огласил удручающие факты проверки, поименно назвав и одного за другим пригласив на трибуну особо рьяных очковтирателей. Те изворачивались как могли, но в конце концов признали подделку.

Даже в образцовой Нижневартовскнефти не все благополучно. У иных мастеров самый высокий межремонтный период, а в целом по управлению он весьма средний, ремонтируют скважины, меняют насосы столь же часто, как и у соседей.

— Однажды обманом и бесхребетностью уже завели объединение в тупик, вторично не позволим,— сурово, как приговор, изрек Филимонов. — Посчитали — сойдет. Не сойдет! Самых отъявленных уберем немедленно. С грязными помыслами не сможем повести вперед, не улучшим, не отладим. Достаточно врал в застойный период.

Он так волновался, что лицо побледнело и напряглось.

— Дали вам все, что могли: квартиры, технику, самостоятельность, повесили оклады,— продолжал Филимонов. — Вправе ждать ответного шага, а вместо этого — фальшь, выверты. Не понимаю. Сделали рывок — и застопорились, увязли. Честность и еще раз честность. Запишем в решении все как есть, пусть о нас знают и плохое.

Накануне разбирали мотивы искажений. По правую руку от генерального директора — Ефремов, по левую — Свищев. Они и сейчас рядом за столом президиума, его верные единомышленники, его опора — геолог и разработчик.

Пристально всматривается Леонид Ивано-



вич в лица сидящих в зале, задаваясь невольным вопросом: «Кого воспитал? На что нацелил за два с половиной боевых года?»

Не всякие вопросы имеют сиюминутные ответы, не всякие желания сбываются. Он всю жизнь стремился к истине, постигал, но обозначились новые дали, и истины отодвигались. Так и должно быть, такова диалектика. Леонид Иванович потеплел, улыбнулся и неожиданно мягко сказал:

— За работу, товарищи! За хорошую, полезную и честную работу!

Это прозвучало своего рода напутствием. Не вызвало оно сочувствия. Очковитателей не наказали, ограничившись общими порицаниями, а махинации со скважинами еще неоднократно всплывали. Ослабилась работа с фондом. Жаждали по привычке новых скважин и средств на них. И когда безразмерное финансирование буровиков сократили, в Москву ринулись ходоки-просители, чтобы выколотить эти деньги. Выколотили через самого Н. И. Рыжкова и очень гордились этим, продолжая бурить не столько, сколько надо, а сколько могут. Побоялись сократить бригады, переориентировать сокращаемых в ремонтники, нехватку которых до сих пор вынуждены восполнять вахтовиками или командировать в другие районы.

## Второе дыхание

С генеральным директором Леонидом Ивановичем Филимоновым автору довелось беседовать сразу после его зарубежной командировки. Он уже знал о предстоящем переводе в министерство, но еще правил дела в Нижневартовске, торопясь закончить то,

что не довел до ума. И беседа получилась своеобразным отчетом Филимонова о самотлорском периоде жизни. Что значил Самотлор для Леонида Ивановича, какие оставил уроки на будущее?

...«Ил» слегка покачивало. Он шел над зыбистой зеленоватой поверхностью океана с белыми полосками пены, подобно одинокому путнику в степи. Изредка в иллюминатор можно было различить очертания большегрузных кораблей, пассажирских теплоходов, и снова бескрайнее полотно воды, словно поддуваемое изнутри.

Ветер гнал кучерявые облака, в которые лайнер врезался, как в прелую вату, рвал в клочья, оставляя позади.

Филимонов неотрывно смотрел в иллюминатор и в радостном нетерпении думал о том, что скоро будет в белокаменной, а там и до Нижневартовска рукой подать. Десять дней в Америке показались вечностью. Он в составе делегации летал в Хьюстон, на Международный конгресс по использованию запасов нефти и газа. Не выступал, правда, а было что сказать о сибирском периоде: десятилетия неустанного, напряженного труда за плечами, движение по рытвинам и ухабам и... непочатый край проблем.

Сын крестьянина из Башкирии Ивана Филимонова, он, подобно многим мальчишкам той поры, мечтал о море, но стал буровиком. Причина вполне понятна: нефть волновала не меньше, чем море, а буровые вздымались прямо за околицей, рокот дизелей достигал их подворья. Частенько на огонек, испить чайку у хлебосольных хозяев, наведывались шумные, горластые парни со степенным мастером. На них смотрели, как на богов.

После школы — Уфимский нефтяной институт, затем мятежная натура увела на Сахалин. Полных семнадцать лет набирался ума-разума, обретал синяки и шишки производства. Мастеру на острове куда накладней, чем на материке: все решай сам, добывай и добивайся. Верши рекорды наедине с бригадой.

Сахалин — школа на всю жизнь. Он бы не расстался с ним, но заболела жена, пришлось вернуться в Башкирию. Там не могли не заметить его — размашисто-энергичного, громкоголосого. Поручили ответственное дело — вахтовую экспедицию в Сургуте. За три года отладил ее, как часовой механизм.

И снова заметили, направили начальником бурового управления в Томскую область, сказали: «Выдюжишь. Так надо!» Согласия не спрашивали. Пришлось откозырять и на это. Сил, времени не жалел, на судьбу не пенял. Трудности принимал стоически, бросался на них, как на abordаж. Едва привык к должности, вызвали в Москву и без предисловий и мотивировок послали генеральным в Томск. Объединение горело, ступенька предстояла такая: пан или пропал. Но отступить некуда, да он и не привык отступать.

В Томск так в Томск. После Сахалина на все готов, все казалось посильным. Добился того, что объединение выравнялось, знамена начали получать. Его выбрали делегатом XXVI съезда КПСС, наградили орденом Трудового Красного Знамени.

Но больше ценит нынешний министр нефтяного ведомства Леонид Иванович Филимонов Томск не за награды, а за прибавление опыта, расширившийся кругозор. И вдруг опять как обухом по голове — перемещение в Нижневартовск. Снова испытание на прочность. От него ждали кавалерийского броска, он же

рассчитывал на целенаправленную, с учетом всех обстоятельств, работу.

Первое, что заметил: промыслы в загоне. Негде притулиться вымыть руки оператору, пообедать. Мизерна прослойка коммунистов. Поставил задачу — создать опорные бытовые пункты на участках, укрепить и расширить партгруппы в бригадах, то есть повернуться лицом к труженику, иначе призывы повиснут в воздухе, лопнут как мыльный пузырь.

Ценя инженеров, постарался возродить их изначальную роль. Все звенья аппарата объединения отладил. Расставил специалистов и администраторов соответственно наклонностям и способностям. С некоторыми расстался совсем. Обстановка требовала решительности. Времени на раскачку не оставалось.

Геолого-технические мероприятия стали обязательным законом, мерилom дееспособности. Раздерганности и хаосу пришел конец, порядок и еще раз порядок, строгость, личная ответственность каждого. С руководителей спрос особый:

— Кому много дается, с того спрашивается еще больше, — говорил при случае. — Себе в первую очередь не давать спуску, служить образцом рабочему классу. Ошибся, недоглядел — признай. Во имя дела не бойся рисковать.

Всегда ценил систему, страстно желал, чтоб следовали ей, помня о долге и чести. В основе ее лежат выработанные за долгую жизнь принципы. Оптимизм, по Филимонову, парус ускорения, без него успеха не жди. Надо идти вперед и не отступаться, оступившись, падать в ту сторону, куда шел, не обратно. Стезя нефтяника такова, что ничего не откладывая на завтра, все равно тебе расхлебывать, так лучше расхлебать заблаговременно.

Любит Филимонов людей настойчивых. Кто лишний раз боится побеспокоить начальство — хорош лишь для себя. Уважает тех, кто способен рисковать, способен из мелочи вытянуть цепочку фактов, найти первопричину явлений и обобщить.

Уже начальные наметки обнадежили: будет толк! Количество мероприятий скоро трансформируется в качество. Все благодаря тому, что сумели сосредоточиться на главном, проявить разумные инициативы.

Опыт «стариков» не заменишь задором юности, задора у первых не меньше, но не всегда хватает решительности и оригинальности. Постараться соединить эти равновеликие достоинства в ударную, мобилизующую силу. В какой-то мере это ему удалось. В ходе перестройки учился у своего главного инженера Отта, предельно корректного с подчиненными, учился у Ефремова со Свищевым, у «подранков», как образно называл неоднократно снимаемых в пору кризиса, произвольно смещаемых руководителей и главных специалистов.

Люди распрямились, посветлели, обрета приложение своим способностям. Поверили в победу. Это самое дорогое достижение: общий интерес в деле. Оставаться в стороне казалось просто невозможно.

Использовали все лучшее из «вахтовки». Чем создавать города и поселки на новых месторождениях, лучше благоустроить то, что есть, а людей на работу забрасывать десантами. Со всех позиций выигрышной. Взяли лучшее от науки и техники, организации труда. Одним словом, развернулись.

Бурение и добычу расписали на всю будущую пятилетку. Есть критерии по закачке воды до двухтысячного года, а это обязывает

к настойчивой, кропотливой работе, иначе снова соскользнут вниз. Первичный успех переменчив. Он льстит, нашептывает в уши: «Все хорошо. Успокойтесь, расслабьтесь».

...От раздумий Филимонова отвлек сосед по креслу, начальник Главтюменьнефтегаза Валерий Исакович Грайфер. Они давние знакомые, давно на «ты» друг с другом. Отложив номер «Огонька», щурясь от яркого солнечного света, тюмонец Грайфер спросил:

— Как тебе Америка, по душе пришлось?

— Хозяйственники американцы, конечно, отменные. Дороги у них такие, хоть боком катись; высок коэффициент полезного действия инженеров; техника первоклассная. Есть что позаимствовать.

— Можно заключить прямые контракты с фирмами на поставку нефтяного оборудования,— полноватое и немного бледное лицо Грайфера стало озабоченным.

— В Москве закинем удочку министру.

— А фирмачи пойдут на это?

— Еще как! Им финансовая выгода прежде всего.

Полоса океана под крылом самолета сменялась грядками Камчатки, за ними потянулись сибирские леса и болота. Миновали Тюмень, Свердловск... На время землю застила пелена облаков, и снова обнажился простор внизу. Как громадная карта страны. Наконец стюардесса объявила:

— Граждане пассажиры! Мы приближаемся к столице нашей Родины Москве. Она основана князем Юрием Долгоруким на холмах, возле речки с одноименным названием...

В министерских апартаментах обменялись мнениями о поездке, обсудили возможности импорта для Самоглора и его меньших братьев — по компрессорным станциям, газлифту,

трубам, автоматике. Филимонов из работы не выключался и за океаном, примечал, напряженно сравнивал...

А дорога еще предстояла, и не в один конец: его прочат в Москву заместителем министра. Воспринял известие с тяжелым сердцем, не хотелось верить, что опять перемена, срывают до срока: хлопот в Нефтеграде у Оби еще предостаточно.

Дома опять закипела работа. Выбирался на промыслы, принимал посетителей по личным вопросам, разрешал текущие заваyki, по необходимости сидел в президиумах. Это неизбежная повседневность, но как все-таки больно рвать с краем, где потрудился, что-то доброе сделал...

В конце беседы я спросил Филимонова, не будут ли потом вспоминать его здесь недобрым словом. Он ответил однозначно:

— Такое опасение у меня есть,— и насупил брови...

В ту минуту я подумал о том, что намеченный рубеж взяли, но как-то недра отреагируют на усиленную закачку воды?

● День сегодняшний. Худшие предположения сбылись. Уже в 1989 году добыча резко упала; за один только август, к приезду Филимонова-министра, объединение скатилось на 177 тысяч тонн, а с начала года отстали на 360 тысяч. Главк задолжал около трех миллионов.

Похоже, что Леонид Иванович был удручен и растерян после облета месторождений, после знакомства со статистикой, на партийно-хозяйственном активе говорил мало, без обычного пафоса. Повторил то, что недавно говорил на утверждение его министром в Верховном Совете СССР. Об экологии, соцкультбыте, отставании с обустройством месторождений и равнодушии к человеку.

Трубы и оборудование зачастую брошены где

попало, операторы не имеют элементарных удобств. Особенно наплевательское отношение к вахтовикам-ремонтникам. Живуча эта застарелая болезнь на сибирских промыслах. За равнодушие к человеку потребовал немедленно освободить от работы двух ответственных руководителей.

Попросил высказаться о хозрасчете и самофинансировании, техническом перевооружении. С места это виднее. Информацию получил полную. Нефтяники сетовали на госзаказ — по-прежнему сверху дают Госплан и министерство, ничего не обещая взамен. В первую очередь не дают достаточных капитальных вложений. В бюджет забирают львиную долю прибылей (до восьмидесяти процентов!), а себестоимость добытой нефти возросла в два-три раза. Необходимо пересмотреть и цену на нефть. Как было двадцать лет назад — 23 рубля за тонну, так и осталось. Машиностроители и химики взвинтили цены, пошли по этому же пути институты — дерут за разработки нещадно. Если так будет продолжаться, они выйдут из состава министерства, вступят в предлагаемый Тюменский нефтегазовый консорциум с правом прямого выхода на внешний рынок. Что тогда будет министерство без Сибири? Ничто.

Что мог ответить вчерашний буровик, не искушенный в финансово-экономических перипетиях, взлетевший так высоко, и взлетевший в нелегкую для министерства пору? На месте выступавших он, наверное, с легкостью бы оперировал валютными отчислениями в пользу предприятий при умеренном госзаказе, технических подкреплениях. Требовать легче.

В роли министра ответить утвердительно на все он не мог. Лишь обещал и просил — беречь средства, работать с фондом, выполнять план. Все это уже было, слышали до него. И неоднократно. Но в то же время все знали, что внешний долг страны растет, а рассчитывать, кроме нефти, нечем. Но и жить, работать по старинке уже не могли — без того уже оказались за чертой бедности. Даже авторитет Филимонова не спасал от уничтожающей, массивной критики. Терпение истощилось. Кавалерийский наскок исчерпал себя, а иного опыта в годы застоя Леонид Иванович не наработал. Тогда это просто не требовалось.



И не было у него уверенности в завтрашнем дне, потому что слишком противоречивой и многоголовой оказалась разворошенная перестройкой внешне благополучная глыба нефтедобычи.

### И было так...

Обстановка меняется круто, а с нею и люди. Одни крепчали, другие ломались.

Матвееву предложили пост главного геолога НГДУ. Константин Львович согласился. В НГДУ работа более оперативная, живая, такая больше по душе.

Сердюков, его предшественник в этой должности, ушел на повышение — заместителем по геологии в соседнее объединение — тоже с чувством радостного волнения: представлялись ему масштаб действий и возможность испытать себя на трудном месте. Варьганское объединение хронически заваливало план, выправить этот крен предстояло ему, Сердюкову. Оба они, Олег Тимофеевич и Константин Львович, были довольны перемещением.

Но Сердюков еще оставался в НГДУ: у него из-за недозакачки воды на отдельных участках и сбоев в капитальном ремонте скважин подкосилась добыча. Матвеева временно прикрепили к нему «комиссаром». Он же себя именовал скромно «дублером». Вместе, склоняясь за столом, они переверстывали вариации финала года, благодаря удачным находкам смогли восстановить равновесие, а затем вернуть утерянное в пути, за которое бьют жестко гласной критикой. А когда наступила пора расстаться, лишь пожали друг другу руки, передачи дел как таковой не было.

И вот Константин Львович в кабинете, довольно просторном, окнами на Самотлор. В его прежнем кабинете уже хозяйничал ин-

теelligentный Рифат Исмагилов, в свою очередь переместившийся из цеха.

Работа в объединении расширила кругозор, научила Константина Львовича комплексному охвату и системности. Теперь его всецело занимала интенсификация пластов, всего действующего и мертвого фонда разнообразными способами и методами. Он использует метод изоляции выработанных горизонтов и воздействия на малопроницаемые пропластки усиленной закачкой воды. Пустил в дело ради святая святых — повышения нефтеотдачи — скважинный генератор гидравлических колебаний, термохимгазообработку призабойной зоны. В работе все лучшее, что есть в отечественной практике и что приемлемо к местным условиям. В том числе ивано-франковские установки освоения скважин — УОСы, комбинации кислотных обработок.

Очень смутно вырисовывался 1988 год. Институт довел цифры добычи, которые усваивались с трудом, воспринимались мифом. Отстаивание планов всегда в известном роде противостояние. Кто кого переубедит? Так и у нефтяников: управление перед объединением, объединение — перед главком. А главк и того выше. Можно бы привыкнуть. Не привыкается. Каждый раз переживаешь заново, с неприятными обострениями и дополнительными хлопотами, в конце концов соглашаясь на максимум.

На защите у генерального директора обменялись мнениями, подискутировали — и он снова отмерил затверженные пятьсот шагов от объединения. Воскресный день. Здание НГДУ пустовало. Но Рифат Исмагилов был на месте, и начальник управления Хаким Хасанович Гумерский тоже.

Они накоротке посовещались.

— Сможем ли раскошелить промыслы? — Хаким Хасанович вопросительно посмотрел на обоих, геолога и разработчика. — Настолько раскошелить, чтоб вытянуть соцобязательства?

Ни тот, ни другой сразу ответа не дали, не могли дать, зная, что за этим стоит честь коллектива, его благосостояние. Надо тщательно взвесить, посчитать и спрогнозировать до точности в микрон. Минули времена, когда тонны давались сами собой, без понуждений. Теперь приходится добывать.

Но все же где-то подсознательно были уверены: «плюс» они дадут, изыщут для этого возможности и силы. Иначе они не привыкли.

● День сегодняшний. 1988 год вытянули, но в последующем, 1989-м, уже к сентябрю накрутили минус 127 тысяч тонн. И не геологи или разработчики в том повинны. Особенно потянули книзу недавно присоединенные месторождения Пермьяковское и Хохряковское, прежде принадлежавшие убыточному НГДУ Новомолодеженскнефть. С ним поступили по линии наименьшего сопротивления — расформировали.

Никак эти два месторождения не входили в норму. Ни кавалерийские наезды нашего руководства, ни попытки планомерного освоения результатов не прибавляли. Оставались неувязки и в других НГДУ, и геологи оказались перед ними бессильны.

Известно, как ломается железо, когда превышает запас его прочности. Люди в напряженке ломаются по-разному. Сломались и Свищев с Ефремовым. После отправки очередного генерального директора В. И. Отта, пришедшего на смену Филимонову, в длительную зарубежную командировку исполняющим обязанности назначили Игоря Федоровича. И вот в эту пору он вступил в кооператив «Эффективность» по повышению нефтеотдачи, вовлек в него Юрия Михайловича. То ли по незнанию законов, то ли от сладостного вкуса власти закружилась голова, потеряли оба контроль над собой. Так или иначе, вступили в «Эффективность», став одновремен-

но хозяевами его и заказчиками, сами подписывали договора, получив в объединении солидные суммы денег.

Деньги с них взыскали, посчитав незитичным участие в подобной фирме главного геолога и заместителя генерального директора, наказали строго по партийной линии еще до официального расследования специально созданной комиссии. В конце концов вынудили уйти.

Свищев и Ефремов работают теперь главными специалистами в объединении Лангепаснефтегаз... История закончена? Ан нет. Свищева и Ефремова начали обвинять в прессе в грубейших ошибках: в завышении оценок запасов нефти в левобережье и в излишней интенсификации вытеснения нефти. Обвинения серьезные. Что же произошло на самом деле? В годы, названные теперь застойными, ресурсы месторождений определялись геологами на глазок и с той же легкостью принимались нефтяниками. По этому же принципу Нефтеюганское объединение приняло открытое в 1974 году Орехово-Ермаковское месторождение. На основании представленных запасов сотворили схему разработки, под схему обсчитали обустройство, объем бурения и в 1986 году запустили Орехово-Ермаковское в эксплуатацию.

Ефремов со Свищевым приняли его с благой целью — дать фронт работ нижевартовцам. Уточнив запасы, убедившись, что они не соответствуют действительности, тотчас перебросили коллективы на другие площади, сделали то единственное, что в их положении могли сделать. Обвиняя Юрия Михайловича с Игорем Федоровичем, никто из газетчиков, никто из критиканствующих авторов не удосужился заглянуть в приказ Миннефтепрома № 648 от 11 ноября 1985 года. Многие бы им стало ясно.

Участь Орехово-Ермаковского претерпели многие месторождения. При учете нефтяных запасов по Западной Сибири набрали липовых на два миллиарда тонн. Их пришлось списать. Есть и на этот счет совместные протоколы главка, Миннефтепрома, Мингео под грифом «секретно», но какой же это секрет, обычное очковничество — пустили пыль в глаза под руководством знаменитого Ф. К. Салманова, ныне москвича. Проблема, как видим, гораздо глубже, масштабней.

Ведь и разработка велась когда-то на глазок, без обустройства и точного анализа запасов, их уточняли промысловым бурением и накоплением информации.

Оказывается, и вот таким образом при спешке и гонке «давай! давай!» можно попасть впросак. Попали. Одним росчерком пера лишились двух миллиардов тонн сырья.

Что касается интенсификации вытеснения, мне уместным показалось услышать на этот счет мнение специалистов. Может быть, Свищев с Ефремовым и благоволивший им Филимонов ударились тогда в конъюнктуру, позабыв о завтрашнем дне? Нефть любой ценой! Реванш любой ценой! Попросил высказать мнение начальника отдела разработки Нижневартовскнефтегаза В. И. Кушникова.

— Свищев с Ефремовым правильно определили стратегию извлечения, исходя из потенциальных возможностей недр. В том числе и по Орехово-Ермаковскому,— без тени сомнения сказал В. И. Кушников.— Правильно сделали упор на бездействующий фонд, использование мощных насосов, на совершенствование газлифта. Составился целый объемистый том мероприятий — «Красная книга». С ней согласились институты и центральная комиссия по разработке.

Уже в 1986 году кривая добычи начала налаживаться, а затем неуклонно поползла вверх — за счет запуска прежде бездействующих скважин и вовлечения в разработку малопроницаемых участков. За счет ужесточения закачки воды, смещения фронта ее нагнетания поперечными разрезающими рядами скважин. Скважины, выработавшие свои проектные запасы, перевели на верхние горизонты. Ефремов, свежий человек, первый дал этому толчок, не за просто так же ему здесь, в Нижневартовске, присвоили звание «Заслуженный геолог», удостоили премии Миннефтепрома. У Ефремова всегда был свой масштаб мышления. Все его новации узаконены, подтверждены практикой.

Поспешно охаянный злопыхателями химреагент ИХН с пользой применили томичи, у нас его испытания еще только ведутся, еще неизвестны окончательные результаты, но местная пресса уже прошла и по химреагенту. Есть во всем этом какая-то заданность. Нелюбовь к отдельным лицам, что ли?!

Претензии надо выражать к Миннефтепрому и Совету Министров СССР, которые, например, по приблизительным данным геологов, дали «добро» на разработку Вантерского, Эннерского и других месторождений, а там и запасов-то не оказалось. И вот Свищев с Ефремовым постарались поэкспериментировать, поискать в запасниках свое, местное, составить новые композиции. А на них принялись валить все, даже нынешнее отставание в добыче, хотя ни Свищева, ни Ефремова в объединении уже нет. Но легче всего переложить ответственность на ушедших. Кстати, научные разработки по повышению нефтеотдачи пластов, начатые ими в кооперативе, с успехом используются на промыслах и приносят свои результаты. Так что и здесь особой крамолы нет. А голов за годы Советской власти под разными предложениями посрубали более чем достаточно. И одна из причин этому — зависть. Если у одного получается, второму начинает казаться, что его несправедливо обошли, и уж он постарается подставить своему соседу подножку.

В беседу вмешался Александр Александрович Вайгель, заместитель директора института НижневартовскНИПИнефть по геологии, знакомый мне еще по аукциону научно-технических идей в Нижневартовске. Я тогда по долгу службы освещал ход ярмарки в газетах и неоднократно брал интервью у Александра Александровича. У меня нет оснований сомневаться в искренности А. А. Вайгеля, тем более, когда Свищев с Ефремовым уже были ошельмованы как угодно и кем угодно, он не присоединил своего голоса к общему хору. Вот мнение Александра Александровича:

— Заслуга Ефремова со Свищевым в том, что они идеи институтов решительно провели в жизнь, при их преемнике Владимире Аურიеловиче Литвакове существовало около сорока программ, и ни одна не реализовалась полностью. Ефремов со Свищевым при прямом содействии Филимонова, и в том числе в тесном контакте с нашим институтом НижневартовскНИПИнефть, сработали единую комплексную программу, так называемую «Красную книгу», которая привела к успеху.

Авторский надзор подтверждает, что разработка велась все эти годы правильно, без отклонений. Конечно, что-то добавлялось, уточнялось, а

государство получало в сутки полтора миллиона рублей.

И сегодня основные направления «Красной книги» остаются в силе, но успеха нет, потому что снова ослабили работу с фондом. В одной только Белозернефти при полутора тысячах дающих скважин пятьсот бездействующих, непростительно короткий их межремонтный период, резко снизилась ответственность рабочих и ИТР. В НГДУ Самотлорнефть, например, все пять начальников цехов добычи летом ушли в отпуск. А в сентябре начинается паломничество за грибами, ягодами и кедровыми шишками. Об этом на селекторе доложил сам генеральный Виктор Остапович Палий. Он двое суток дежурил на автостанции и самолично видел промысловиков с кувалками и ведрами, полными даров природы. При Филимонове и Ефремове такого не было. Люди действительно работали.

Но А. А. Вайгель и В. И. Кушников все-таки «свои» Ефремову и Свищеву, их мнения могут быть смягчены, и я встретился с В. И. Репиным, переместившимся в кресло главного геолога объединения из Лангепаснефтегаза. Владимир Иванович — бывалый специалист, в Нижневартовском районе он четверть века, можно сказать, начинал здесь с нуля. В бытность Свищева и Ефремова возглавлял геологическую службу в НГДУ Мегионнефть, в совершенстве знает упоминаемую неоднократно «Красную книгу».

— Ефремов со Свищевым предоставили мне полную самостоятельность по мегионской группе месторождений, всегда прислушивались к моим советам и рекомендациям, — констатировал В. И. Репин. — У меня нет ни малейшего сомнения в их профессиональной подготовке. Когда на парткоме шла речь об их участии в кооперативе, о наказании, я говорил, что специалистов их масштаба в любой ситуации надо сохранить, и не отказываюсь от своих слов. Сейчас при формировании плана 1990 года разбираем все нюансы, и через месяц смогу ответить точно по каждой позиции. Но уже сегодня очевидно, что главная причина отставания — 461 тысяча тонн с начала года при своевременной сдаче новых скважин и успевающих ремонтах — неотлаженная работа с фондом. За семь месяцев нынешнего 1989-го сверхнормативный простаивающий фонд увеличился на 498 скважин. Сегодня в объедине-

нии по разным причинам простаивает 1850 скважин с суммарным суточным дебитом в 25 тысяч тонн нефти. Все чаще стали обнаруживаться скважины, простаивающие по неизвестным причинам. Значительные потери несем из-за аварий на трубопроводах. Из-за слабой их оснащенности и организации обслуживания, частых порывов за восемь месяцев потеряно более ста тысяч тонн сырья. При любой организации труда необходима дисциплина, а она заметно ослабла, вот и приходится пожинать плоды, при этом, по пословице, кивая на Ивана да Петра, вместо того чтобы трудиться в полную силу.

Вот таковы мнения трех разных людей. Была ли история с кооперативом ошибкой — покажет жизнь.

### **Отступление вроде бы не по теме**

Не скажу ничего нового, скорее, повторюсь в том, что жестокость наказания моих персонажей во многом определила напряженная обстановка. Именно в ту пору объявил голодовку тракторист мехколонны НГДУ Самотлорнефть Анатолий Коломиец. Залег в своих белесых «Жигулях» под окнами объединения с требованием сместить все руководство НГДУ: генерального В. О. Паляя, заместителя начальника Главтюменьнефтегаза В. Губенко и, ни много ни мало, министра нефтяной промышленности. И еще, еще выдвигал требования, обвиняя всех в бюрократизме и чиновничестве.

Перед объединением собирались многотысячные митинги, на митингах экстремистские элементы кричали: «Долой Советскую власть! Долой коммунистов!» Один из таких «реформаторов», вырвав на глазах у запрудившей площадь толпы микрофон у первого секретаря горкома КПСС В. Сидорчева, заявил во всеуслышание: «Если бы у нас в стране была партия фашистов, я бы вступил в нее».



Требовали то одного, то другого руководителя для объяснений. Глубокой ночью, отобрав ключи у вахтеров, ворвались в кабинет генерального директора, искали даже в шкафах, почему-то считая, что Виктор Остапович прячется от них. Масла в огонь подливало не только дело о кооперативе, подливали любые критические статьи в многотиражке «Нефтяник» и других газетах. Ими были сплошь оклеены белесые «Жигули» Анатолия Коломийца.

С ним за компанию залег голодать некий Маремов. Днем он работал, а ночью лежал на переднем сиденье. Тоже якобы выражал солидарность и охранял банку с дарственными трешками и пятерками, которые совали туда сердобольные нижевартовцы.

Маремов скоро попался органам правопорядка на спекуляции и понес заслуженное наказание. Во всяком случае, об этом писали. Не собирался умирать и Анатолий Коломиец, регулярно подпитывался глюкозой, чаем и кофе. Ночью, говорят, без глаз любопытствующих подпитывался кое-чем посущественней.

После первого митинга в городе создали инициативную группу по контролю за торговлей, строительством, распределением машин и жилья, дали ей большие права и учредили председателем Анатолия Коломийца: наводи порядок. Но подобный вариант не устраивал тракториста, снова он оседлал белесые «Жигули» и снова стал предъявлять ультиматумы и будоражить город. Вот был спектакль так спектакль! Как к Будде паломники, собирались сердобольные к белесым «Жигулям», тщась хотя бы глазком узреть содержимое машины, облепленной пожелтевшими от дождей и времени газетами, рукописными листов-

ками и плакатами. И тот благосклонно появлялся на общее обозрение, снисходительно давал интервью.

Постепенно завеса рассеивалась, интервью стали реже, но критичней — не в пользу Анатолия Коломийца. Выяснилось, что все его сногшибательные требования — своего рода дымовая завеса. Суть в ином. До экономических перемен голодающий работал на тракторе-суточнике у ремонтников скважин. Что это такое, мне хорошо известно. В начале семидесятых годов, монтируя противовыбросовые установки на буровых, я перевидел подобных трактористов-суточников с их тракторами несть числа.

Придет и ляжет в кабине спать или удит в озере рыбу. С великой неохотой согласится что-то подвинуть, подтащить. А путевку отмечает за все двадцать четыре часа.

То же самое Анатолий Коломиец: ни за что получал шестьсот рублей в месяц. Но трактористы его колонны перешли на аренду, получать стали больше, но и работать больше. Деньги начали зарабатывать. Не по душе это пришлось Анатолию Коломийцу, решил спекулировать на настроении недовольных пустыми торговыми прилавками и бешеными ценами кооператоров земляков-северян. Хорошо спекулинул. Аренду в Самотлорском управлении технологического транспорта потрясли, как лодку в штормящем море. Даже подключили прокуратуру.

Кончилось тем, что на тех же белесых «Жигулях» Анатолий Коломиец, погрозив, что он еще вернется, укатил поправить здоровье в своей трехкомнатной квартире.

Был поступок. Были и последствия. Объективную оценку действиям Анатолия Коломийца дали газеты. В «Труде» даже в подзаголовок

вынесли тему «Так он протестовал против арендной бригады». Корреспондент В. Павленко писал: «...а начался конфликт после того, как бригада Е. Диева из того же управления перешла на аренду. И именно из-за этой голодовки жизнь бригады чрезвычайно осложнилась. Одна за другой стали приезжать в бригаду комиссии, причем заранее настроенные «разоблачить». По городу расползлись слухи, что бригада за счет других механизаторов получает огромные заработки. Был обнародован приказ генерального директора объединения В. Палия о приостановке выплат бригаде Е. Диева.

Поход против арендной бригады как раз и начал Анатолий Коломиец, по его словам, объявивший голодовку в знак протеста против командно-административных методов, призывающий всех «объединяться в борьбе с бюрократией». Анатолий Коломиец обвинил бригаду Е. Диева в «наглом рвачестве, искажении, показухе» и потребовал возвращения прежней организации труда.

Ну что ж, давайте попробуем разобраться. Но прежде некоторые пояснения. Начну с того, что около сорока процентов в себестоимости добываемой на тюменских промыслах нефти составляют расходы на транспорт. В свое время техники давали столько, сколько нефтяники просили. Тем более что высоко rentабельные скважины оправдывали любые затраты\*.

Я поинтересовался, как в большинстве подразделений Нижневартовскнефтегаза, да и в других тюменских объединениях платят водителям и машинистам специальной техники.

---

\* Сейчас не оправдывают: нефтяная отрасль на государственной дотации. (П р и м. а в т.)

В первую очередь это трактористы, закрепленные вместе с техникой за бригадами капитального и подземного ремонта скважин, буровыми и добычными коллективами. Работы, скажем, у тракториста на два-три часа в сутки, а плата идет за 24 часа. И таких тракторов на тюменских промыслах — как грибов в тайге в урожайные годы: многие тысячи!

Сегодня, переходя на хозрасчет, нефтяники начинают считать деньги. Большой эффект дает аренда, бригадный подряд. Спрашивал: почему бы не перевести всех транспортников на прогрессивные методы организации труда? «Вы что, хотите, чтобы промыслы остановились? — с некоторой долей испуга отвечали мне. — Забастуют, теперь с этим просто. Многие не желают расставаться с «повременкой». Их куда более устраивают шестьсот — семьсот рублей за «частичную» работу, чем тысяча за напряженный труд...»

Будем откровенны: да, многие не желают. Но не все. Не пропал еще у транспортников Тюменского Севера вкус к настоящей работе. К ним отношу Е. Диева и его сподвижников: Г. Бадьярова, Н. Карлыкова, В. Филипченко, других членов бригады.

Е. Диев был и остается принципиальным противником негодной организации труда, когда техника большую часть времени стоит без дела, а денежки за нее берут. Он и его товарищи самостоятельно еще три года назад стали создавать мобильные транспортные комплексы. Мечтой беспокойного Е. Диева вскоре стала аренда. Придирчиво читал все, что появлялось о ней в прессе, расспрашивал экономистов, обсуждал с товарищами. Впишется она или нет в добычное производство? Решил взять на полное обслуживание все 52 бригады ремонтников, работающие на

промыслах Самотлорнефти. Попросили специалистов НГДУ и института НижневартовскНИПИнефть составить договоры подряда, определить арендные платежи, разработать смету доходов и расходов. С первого января их перевели на хозрасчет: аренду.

— Выгода очевидная,— утверждает экономист Самотлорнефти Н. Юрьев. — Семнадцать тракторов бригада высвободила только сейчас и почти столько же — при внедрении бригадного подряда. До начала этой перестройки транспортные расходы ремонтников составляли около трех миллионов рублей в год, теперь будет один миллион 744 тысячи.

А вот что говорит представитель одного из двух заказчиков, старший мастер цеха подземного ремонта скважин Самотлорнефти В. Ризноокий:

— Раньше по вине транспортников наши бригады простаивали от 70 до 130 часов в год. Из-за этого платили немалые штрафы другим своим смежникам. Теперь простоев не стало совсем.

Отметим вот еще что. Бригада Е. Диева, взяв технику в аренду, сама ее ремонтирует, создав специальное звено и содержа его за счет своего хозрасчетного дохода. Так что бездумная эксплуатация исключена — кто плохо заботится о технике, у того меньше зарплата. И вот этот коллектив, который на практике реализует принципы экономической реформы, внедряет противозатратный метод, чернят, обвиняют во всех грехах. За что? В чем провинилась бригада Е. Диева?

Вернемся к Анатолию Коломийцу. Так уж получилось, что его трактор с появлением арендной бригады оказался на промысле лишним. Подчеркну: никто из освобожденных не пострадал — им предоставили в управлении

работу, причем лучше оплачиваемую. Один Анатолий Коломиец категорически не принял ни одного предложения. Молодой, полный сил, он требовал возврата прежней «синекурной» системы.

Казалось бы, несостоятельность протеста очевидна, а вот поди ж ты — от брошенного им камня пошли такие круги, что заколебалось, затрещало по швам новое дело...

Момент оказался благоприятным для разжигания страстей. Нижневартовцы устали от постоянных структурных реорганизаций, от смены начальства — за два года уже третий генеральный директор. А недавно взрыв негодования породило тупиковое состояние наболевших социальных вопросов. На полках магазинов увеличились пустоты... Словом, недовольство людей дошло до предела. И тут — Анатолий Коломиец со своей голодовкой. Сам этот поступок в глазах нижневартовцев оказался чем-то вроде знамени в борьбе за обновление жизни, хотя именно переход к аренде — это как раз и есть реальный путь к обновлению, оздоровлению экономики. Печально, что не один Анатолий Коломиец встал против арендаторов.

Инициативная группа создала свою комиссию по проверке арендного подряда в бригаде Е. Диева. В составленных комиссией и напечатанных местной газетой справках перечисляются обнаруженные «недостатки». Какие же? Не пронормировано время каждой операции, не определены затраты на техобслуживание и ремонт тракторов, не по инструкции, без контроля со стороны ОТИЗа распределяется приработок. Такие же по духу обвинения позже выдвинули комиссии объединения и главка.

Легко увидеть, что многие претензии — с

позиции вчерашнего дня. Ведь распределение заработка — дело самих арендаторов. Есть, конечно, и такие замечания, которые требуют обсуждения и учета в ходе аренды. Например, почему бригада не использовала технически обоснованные нормы? Переходить на них, наверное, должна не только бригада, но и весь коллектив. Иначе это будет несправедливо. Проблемы есть, но значит ли это, что следует объявлять «крестовый поход» против бригады, против аренды? Конфликт, как видим, необычный, и хочется верить, что завершится он под знаком гуманности и разума».

Столь пространной цитатой хотел показать не только сложность обстановки, отразившейся косвенно на судьбе Свищева и Ефремова, но и подтвердить тезис и насущную потребность времени: «Второго не дано!» Жизнь неумолимо пробивала новое русло, охватывая все ответвления нефтяного производства, отменяя закостенелое, омертвевшее. То, что вчера было нормой, сегодня становится неприемлемым, социально опасным.

## РАСТОЧИТЕЛЬНОСТЬ

### О чем молчит озеро

Передо мной докладная старшего инженера цеха добычи № 1 нашего НГДУ Нижневартовскнефть А. Гаррифулина главному инженеру управления Ф. Галееву. Она — крик о помощи: «Прошу Вас в кратчайшие сроки решить вопрос замены нефтяных коллекторов. В течение июля на наших промыслах произошло шестнадцать порывов, которые ликвидированы установкой хомутов».

Это значит, что на территории одного только ЦДНГ-1 за один месяц шестнадцать раз разливалась нефть, попадала в моховины и водоемы. Об этом свидетельствуют многочисленные акты природоохранных органов. Их объемистая пачка. По некоторым предъявлен иск в сотни тысяч рублей, материалы переданы в прокуратуру. Но что с того? Разве восстановишь штрафами нанесенный природе ущерб?!

— Есть еще порывы неучтенные, — с тревогой и болью говорит начальник отдела добычи В. Ничеговский. — Учтенных же в среднем 25—30 в месяц. И избавления от напасти пока не видно.

Общая протяженность сетей — 1115 километров, из них по амортизационным срокам каждый год необходимо менять 115. Меняют значительно меньше. На сегодня 146 километров аварийные, а труб на 1989 год выделено лишь 25 километров, на 1990-й — 41 километр. Заявки, обращенные к объединению, удовлетворяются, как видим, лишь частично.

Вот ответ на одно из таких чрезвычайных прошений, несколько ироничный: «Фирдоус Хусунутдинович (это главный инженер НГДУ),



Вы можете положить все требуемые фонды себе в запас, но выделить их в натуре не могу», и подпись ответственного лица.

Это значит, что формально фонды есть, а на деле их нет.

И снова крик о помощи — последнее письмо Ф. Галеева к главному инженеру Нижневартовскнефтегаза В. Никишину. Снова удручающая констатация: «Невыполнение капитальных ремонтов нефтесборных сетей приведет к непредсказуемым последствиям — гибели окружающей среды, потере дебитов, к трагедии, подобной уфимской».

Трагедия уже была. В пойме Ваха, на участке ЦДНГ-4, пятнадцать километров коррозированных труб, на замену их выделили лишь четыре километра. И вот только один порыв в июле подарил старице и реке семь тонн «черного золота» с ядовитой рабочей водой. Об этом мне рассказал сам начальник цеха Ф. Гильмутдинов.

— Это лишь один из порывов,— сказал он с неменьшей горечью и болью, чем В. Ничеговский,— а сколько их еще будет! Пойма сегодня в осадном положении.

Только ли пойма Ваха? Вернемся к природоохранным обвинительным актам. В них констатируется, что вода в зоне порывов черная, оливково-желтая, мутновато-вишневая. С оттенками, каких не придумает и маститый романист.

Но лучше раз увидеть самому, чем много раз прочитать. Как это заведено, бумаги порождают бумаги, не вызывая у адресатов «наверху» чувства сострадания даже вот такими красочными описаниями.

Еду в ЦДНГ-1, из которого поступила докладная старшего инженера А. Гаррифулина. Если шестнадцать порывов в месяц, то что

же там за труба? Начальник цеха Е. Большагин озабочен не меньше В. Ничеговского и Ф. Гильмутдинова, готов показать самые большие места. Их много. Они недалеко, в каких-то двухстах метрах от административного здания, в непосредственной близости от знаменитого озера Самотлор.

Идем туда в сопровождении мастеров И. Панькова и В. Потемкина. Основная труба — 720-миллиметровка на три бригады, очень важная труба. Но в каком состоянии? Хомут на хомуте, чопик на чопике. Чопик — это обычная деревяшка-затычка, которую втискивают в образовавшийся свищ до лучших времен. Его легко выталкивает напор потока в трубе. И что они, чопики и хомуты, если вся труба вот-вот развалится — видно, что называется, невооруженным глазом, ясно непосвященному.

Возле мест порыва мазутные потеки и даже миниатюрные озерца густо перемешанной с песком черноты. Потихоньку нефть отторгается в озеро.

В непосредственной же близости, рукой подать, газокompрессорная станция и взрывоопасные резервуары-отстойники сборного пункта. Предвестия уфимской трагедии...

— У нас в цехе надо сменить и построить новые линии протяженностью в 45 километров, — вздыхает Евгений Васильевич. — Сами видите...

Вижу. Свежий свищ, нефть в боковину выхлестывает в песок, промывает в нем руслице, направляющееся к озеру. Замазученность, разливы потом выжигают. Остаются возле линий мертвые черные плечи. Когда-то, в начале освоения Самотлора, главное озеро заведомо нарекли Мертвым, хотя здесь до прихода нефтяников круглый год вылавливали

полупудовых щук и карасей в лапоть шириной. Новым названием ассоциировали бездумную борьбу с враждебными силами природы, которых на самом деле не было и нет. Даже пытались осушить Самотлор, чтобы не докучал размывами дорог и кустовых насыпных площадок, а оно не поддавалось. Пообмелело, но выстояло.

Было чисто-синего цвета, стало радужного, покрыто тонкой пленкой мазута. На песчаном откосе наплески его хорошо заметны.

— Это от белозерцев,— пояснил Е. Большагин. — От них прибывает к нам, от нас к ним. Так и живем взаимообразно. Но нынче все же сносно. Рыбы сразу прибавилось. Рыбалим сетями и на удочку-поклевку.

В любой момент это временное улучшение может перечеркнуть очередной порыв. 720-миллиметровка уже не в силах нести службу. Ее надо менять полностью. Но запасной линии рядом ни метра. Так что поток из трех бригад придется остановить в судный час совсем. Останавливать надо сейчас, немедленно.

С этим соглашается и Евгений Васильевич, хотя план поджимает — добыть цеху 7 миллионов 225 тысяч тонн в год да сверх заказа — 30 тысяч, а недодают сегодня 38 тысяч тонн. Но именно плановая напряженка и создает тупик, обязывает выжимать из трубы все, что можно.

Все же главная причина непоставки трубы в абстрактно-созерцательном отношении к проблеме тех, кто напрямую причастен к ней. Легче всего сослаться на дефицит, гораздо труднее найти выход из тупика.

После посещения цеха я в удрученном состоянии отправился к главному инженеру объединения В. Никишину. Он много лет проработал на Самотлоре, положение с промыс-

ловыми сетями знает прекрасно, справедливо считая проблему труб центральной. На селекторе, оперируя цифрами, настойчиво говорил министру Л. И. Филимонову о трагизме ситуации. Но труб в достаточном количестве сейчас нет в стране, не справляются с изготовлением их заводы.

Как быть?

Владимир Анатольевич упрекает и самих промысловиков в том, что многие годы не берегли трубы, порой даже закапывали в землю, и оказались в конце концов у разбитого корыта. И сейчас зачастую на трассах не выдерживают скорость потока, а при меньшей скорости труба корродируется быстрее. В Нижневартовскнефти, еще в бытность его там главным инженером, начали монтировать установку по изоляции труб. С уходом Владимира Анатольевича монтажные работы приостановились. Можно бы их возобновить, начальник цеха ремонта трубопроводов В. В. Мищенко ездил за опытом на Большую землю и хорошо знает особенности такой установки.

Справедливо упрекает В. Никишин: если что-то можно сделать на месте, надо делать, не полагаясь на авось. В пойме Ваха и у озера Самотлор, где на последнем издыхании 720-миллиметровка, помочь уже нельзя, только замена линий спасет от надвигающейся беды. И таких линий на Самотлоре немало, есть они во всех управлениях.

Озеро не умеет говорить, оно молчит, лишь цветом волны напоминает: смотрите, какое стало. Что вы со мной сотворили, самотлорцы!

И только ли озеро?! За 1988 год города Ханты-Мансийского округа сбросили в водоем 5400 тонн хлоридов, 410 тонн фосфора, 610 тонн нитратов и нитритов, 2300 тонн азотосодер-

жащих соединений, около пяти тысяч тонн взвешенных веществ. Утратили рыбохозяйственное значение свыше 200 рек округа.

Хуже всего, что нефть убивает величайшую водную артерию — Обь, в которой сосредоточены основные рыбные запасы. Были когда-то сосредоточены.

Кандидат биологических наук Л. В. Михайлова, принимавшая участие в составлении проблемной записки о нарастающем влиянии нефтяного загрязнения на рыбное хозяйство Обского бассейна, делилась своими соображениями с корреспондентами:

— Состояние тяжелое. Обь находится в центре западносибирского «блюдца», все нефтяные ручьи-капилляры собираются в основную магистраль. За годы нефтяной эпопеи Обь аварийно «наглоталась» 250 тысяч тонн сырой нефти — это лишь то, что учтено, а неучтенного, необнаруженного, конечно, в несколько раз больше. Загрязняют водный бассейн горящие факелы, буровые «амбары», но главное бедствие — трубопроводы. Аварий — до 600 в год, вся прорвавшаяся нефть рано или поздно оказывается в воде. В донных илах обского притока Ватинский Еган на 100 граммов грунта приходится 10 граммов нефти. Даже если сегодня нефтяное загрязнение прекратится, то его последствия будут сказываться, как минимум, полсотни, а то и целую сотню лет. Мы отнимаем реку у будущих поколений сибиряков. Деградация рыбной сокровищницы Западной Сибири стремительна. До начала нефтяной эры среднетюменские уловы на Оби держались на уровне 32 тысяч тонн в год. С начала шестидесятих годов они покатались стремительно вниз. Доля осетра снизилась втрое, лососевых — вдвое, корюшки — в четыре раза. Но самый сокру-

шительный урон понес, казалось бы, неприхотливый частик: щука, язь, чебак.

Так говорила Людмила Владимировна корреспондентам, говорила жестко, негодующе, с долей отчаяния. Говорила доказательно, веско, подтверждала создавшуюся на Самотлоре ситуацию.

— Нефтепроводы стареют, металл корродирует, трубопроводов десятка два тысяч километров, аварий будет не меньше, а больше, и почти все они непредсказуемы.

Это действительно так: непредсказуемы. Помню, десять лет назад на территории другого самотлорского НГДУ — Белозернефть главный инженер А. М. Силаев просил меня не писать об этом — о черных разливах на моховинах и как их выжигали на скорую руку. Я писал, но отзыва не находил. Мимо глаз и ушей скользили эти трагические страницы. Теперь не скользят, но сдвигов по-прежнему нет.

— Надо ли стране столько нефти, если она течет не по трубам, а по рекам? — в свою очередь озадачились корреспонденты на резюме Л. В. Михайловой. — Если Обь — самая грязная река из всех рек страны? Загрязненность рек определяется единицами ПДК — предельно допустимых концентраций. Критическим считается 3—5 ПДК. Обь выходит за эту планку.

По анализам проб первого полугодия 1989 года сотрудниками комплексной специализированной лаборатории анализа и контроля облкомитета охраны природы основные загрязнители рек — нефтепродукты, фенолы, азот, аммоний, медь и пестициды. В пограничном створе, что выше Нижневартовска, содержание фенолов в обской воде — 21 ПДК, нефтепродуктов — 6,4, меди — 8, пестицидов —

от 11 до 32 ПДК. По сравнению со средними концентрациями того же периода прошлого года загрязнение нефтепродуктами увеличилось в 12 раз, фенолами — в 4 раза, причем был отмечен случай экстремально высокого загрязнения фенолами, который превышал допустимую концентрацию в 179 раз.

У Сургута загрязнение по сравнению с 1988 годом синтетическими поверхностно-активными веществами (СПАВ) увеличилось в пять раз, медью — в 1,6 раза. Загрязнение нефтепродуктами на всем протяжении очень высокое. У Сургута оно составляет 14 ПДК. Загрязнение фенолами — 6 ПДК. Здесь же экстремально высокое загрязнение пестицидами (16—95 ПДК).

Повинны не только нефтепромыслы, в равной мере повинны города, обрушивающие ежедневно, ежечасно в воды Оби и ее притоков канализационные отходы. До нефтяной эры было лишь два небольших городка — Сургут и Салехард, теперь городов несравненно больше, прибавьте промышленные поселки. И получается, что корень у ядовитого дерева один — нефтяная промышленность.

### **История с предысторией**

В разгар аукциона научно-технических идей весной 1987 года на сцене Дворца культуры нефтяников ведущему передали записку: «Гарантирую миллионы при ничемных затратах. Нагнись и возьми их любой желающий». Ведущий, поколебавшись, огласил записку, и зал выжидательно насторожился.

Из-за кулис вышел начальник технического отдела Нижневартовского НГДУ Жаудат Садрисламович Шайхуллов, худощавый, напряжен-

ный, взволнованный, и заговорил чуть сбивчиво о бескомпрессорном газлифте, который до недавнего времени успешно применяли в управлении и, по его словам, получили те самые миллионы, обещанные всем «при ничемных затратах».

Для пояснения скажу: газлифт — один из наиболее прогрессивных способов добычи нефти. Закачанный в скважину газ поднимает с забоя нефть вместе с пластовой водой. При этом требуется сложное компрессорное хозяйство, прочные трубы.

А есть газлифт бескомпрессорный. Природный газ из «шапки» месторождения под собственным давлением устремляется в скважины и совершает ту же подъемную работу. Второй вариант дешевле, проще, но с особенностями...

Тут же из зала раздался протестующий возглас:

— Какие миллионы, если выпущенный газ сгорит в факелах? Выигрывая десятку, теряем пятнадцать рублей. Расточительство.

Возглас принадлежал главному инженеру Тюменского нефтяного главка Юрию Николаевичу Вершинину.

— Ерунда, — возразил со сцены Жаудат Садрисламович. — Ничего не теряем. Все утилизируем, до куба отправляем на завод.

— Факты давай!

Ведущий за неимением времени для тяжелых дискуссий на торгах дипломатично вынес эту проблему на специальное обсуждение. Обсуждение ничего толком не прояснило. За полчаса невозможно разрешить то, что назревало годами, сплелось в тугий узел.

У истории с бескомпрессорным газлифтом была предыстория. А заявка Шайхуллова на торгах лишь следствие ее. Послал записку ведуще-



му с единственной целью: привлечь внимание собравшихся к БКГ — бескомпрессорному газлифту, на его взгляд, совершенно незаменимому на месторождениях с запасами природного газа в купольной части — «шапке» (в отличие от попутного нефтяного). Убежденность такую Шайхуллову внушила многолетняя практика на промыслах Нижневартовскнефти, тесно увязанная с родословной БКГ на Самотлоре, его взлетами и падениями.

В 1971 году появился первый пробный проект газлифта. Уже в ту, сравнительно безоблачную пору фонтанной нефти, которой хватало энергии пласта, энтузиасты предвидели, что рано или поздно содержимое из скважин придется извлекать принудительно.

Когда схему сверстали, она, к великому огорчению, оказалась малозффективной. Оборудование собирали с бору по сосенке, а требовался специальный комплекс подачи газа на кусты, точные расчеты, отладка всех составных. Вот этого-то и не хватало.

Опытно-промышленные изыскания продолжались. В НГДУ создали отдел механизированной добычи, занимавшийся и БКГ. Задействовали на бескомпрессорный 86 скважин. Но вскоре БКГ запретили из-за того, что взятый из «шапки» газ не успевали утилизировать и он сгорал на факелах. Сиюминутно выигрывая десятки, по образному сравнению главного инженера Тюменского главка Вершинина, теряли в полтора раза больше.

Потом и кровью рожденные 86 скважин перевели на КГ — компрессорный газлифт. Когда же мощности переработки нарастали, волей-неволей возвращались к БКГ. После техсоветов и экстренных бурных заседаний Нижневартовскому НГДУ разрешили брать газ из «шапки» до трех миллиардов кубомет-

ров в год. Теперь газа вместо одиннадцати миллиардов кубометров в год стало сгорать на два миллиарда больше. Непозволительное приращивание! Особенно в Нижневартовске. БКГ снова угодил в опалу: он, сколько это ни прискорбно, добавлял на факел ценное сырье, которое заводы при имеющихся мощностях не успевали принимать и перерабатывать.

Ж. С. Шайхуллову очередной запрет показался нелепицей. Газом из «шапки» заменили целую компрессорную станцию, за год подняли восемнадцать миллионов тонн жидкости, в том числе два с половиной миллиона нефти. Отправили на завод миллиард 23 миллиона кубометров газа.

В отличие от компрессорного газлифта газ для БКГ не покупали в управлении по компримированию его, наоборот, продавали заводу. Помимо добытой нефти выигрыш в несколько миллионов рублей. Тем более что газ из «шапки» все равно вырывается через рабочие скважины, мешает добыче и бурению, создавая аварийные ситуации.

Шайхуллов, как он сам потом выразился в письме к министру, провел частное расследование. Мало того, в главке и министерстве побывал, в Совмине и ЦК КПСС, везде и всюду доказывая абсурдность сооружения дорогостоящих компрессорных станций и газопроводов высокого давления при готовой, доступной энергии.

Компрессорный газ на один куб жидкости берет 13,3 киловатт-часа электроэнергии. А в год КГ съедает около миллиарда киловатт-часов!

Ничего подобного нет при применении БКГ — бросил трубу на кусту, и сама по себе, как вечный двигатель, работай, стихия. «Шап-

ка» Самотлора — это богом посланный подарок.

После решений на высшем уровне Юрий Николаевич Вершинин прислал из Тюмени в Нижневартовск телеграмму с категоричным: закрыть БКГ! Круг замкнулся, выхода не было. И вот тогда Жаудат Садрисламович сел за письмо к министру. В спрессованной форме он написал своеобразный «манифест» в пользу БКГ на трех машинописных страницах, который заключал многое. В частности, тему возмещения попутного нефтяного газа. И без того в фонде находится почти две сотни скважин с обводненностью 95 процентов. Из-за дефицита компремированного «голубого джина» она работает зачастую с ограничением дебитов. Остановка БКГ добавит еще 120—140 скважин. Это лишь на промыслах Нижневартовскнефти. Соответственно и заводы недополучат сырья для переработки.

Письмо писал, как в бездну бросался, им владело смущение (все-таки напрямую к министру обращался, может нагореть за резвость), но острота и важность проблемы, стремление к истине толкали на крайние меры.

Резко возросшее содержание газа в нефти Шайхуллов относил прежде всего на счет новых месторождений, именно там полыхают факелы, на счет прорывающегося в скважины природного газа.

Здесь, на Самотлоре, газ БКГ полностью утилизировали, но почему-то в отчетах он значится сожженным, точнее, вообще отсутствует. Парадокс! Правая рука не знает, что делает левая. Не дошли по-настоящему до комплексного охвата, чтоб все успевать с наибольшей пользой и вовремя. Главное — вовремя. Опоздания чреваты невозвратными потерями. Красноречивое их свидетельство — тринадцать

ежегодно пускаемых на ветер миллиардов кубометров газа. Это уже за пределами совести одного только Среднего Приобья.

Шайхуллову трудно понять, почему в начале нефтяной эпохи бескомпрессорным интересовались больше, чем сейчас, когда БКГ отлажен, более актуален. Тогда нефть фонтанировала, сегодня ее надо поднимать, тогда схемы виделись туманно, сегодня обкатаны до мелочей. И все же...

Он просил довести отбор содержимого из «шапки» на нужды управления до 1,3 миллиарда кубов, это обеспечит полнокровную деятельность скважин компрессорного газлифта, у которого ограничены подъемные возможности. Просил узаконить использование энергии «шапки», заведомо планировать утилизацию природного газа с учетом результатов опытно-промышленных работ за всю родословную бескомпрессорного газлифта. Просил отладить оборудование под стать лучшим зарубежным образцам, поставить дело на твердую научную основу.

В столице прониклись, «манифест» рассмотрели на уровне заместителя министра, обязали тюменские институты подготовить технико-экономические обоснования по БКГ на Самотлоре и схожих с ним газонефтяных залежах, учтя все доводы энтузиаста из Нижневартовска: преимущества БКГ перед компрессорным газлифтом, возможности сохранения содержимого «шапок», стопроцентное использование прорвавшегося в скважины природного газа, возврат его в пласты, отправка на заводы.

Ответный «манифест» Вершинина, адресованный начальнику технического отдела Нижневартовскнефти и главному инженеру объединения В. И. Отту, признавал серьезность

проблемы и необходимость применения БКГ при наличии мощностей переработки. Но лишь при условии полной утилизации природного газа и газа попутного — нефтяного.

А с утилизацией дела обстояли неладно. Даже на более благополучном Самотлоре в 1986 году в сутки газа сгорало от 12 до 18 миллионов кубометров. Что говорить о меньших братьях?

Ответ Юрия Николаевича Вершинина определял позиции главка и заведомо предстоящего техсовета с участием Ж. С. Шайхуллова. Просвета для БКГ не угадывалось. Объединение потребовало закрыть в Нижневартовскнефти две последние обоймы скважин бескомпрессорного газлифта.

Но... просвет все-таки нашелся.

Об истории с предысторией я узнал от самого Жаудата Садрисламовича. Где-то весной, вскоре после аукциона, он взволнованно поведал о том, что рискнул написать про запрет БКГ министру, поделился опасениями, что дерзости, вероятно, не простят и ему придется уйти в операторы — начать все сначала.

Настораживали категоричные возражения оппонентов Шайхуллова: достоинства достоинствами, но во что все-таки обходятся действительные потери от БКГ? Северяне знают, сколько из-за неразворотливости планирующих органов и иных инстанций, беспокоящихся в первую очередь только о нефти, сгубили природных богатств за все время промысловой страды. Не только газа на факелах — леса, рыбы, зверя и птицы, воды. Поставили на грань вымирания малочисленные народности Тюменского Севера, лишив их привычной среды. Перерабатывающие заводы следовало стро-

ить не вдогон эксплуатации месторождений и даже не вровень, а загодя. Без этого не разрешать добычу. Именно так должно быть у рачительных хозяев, но повывелись современные Иваны Калиты, денно и ночью пекущиеся о сбережении общего достояния. Зато расплодилось временщики, готовые взять «вершки» из недр любой ценой, отравить все вокруг, опустошить, но нефть дать и победно отрапортовать.

Мнение большинства: БКГ добавляет потерь. Тогда что же мнение газлифтика со стажем? Мираж, отсебятина, близорукость? Тоже маловероятно. Нужна ясность, и я наведалься в газлифтный отдел объединения, где когда-то работал Шайхуллов. Там инженер второй категории Ольга Петровна Генералова подтвердила: да, способ прогрессивный, да, надо применять, но только при полной утилизации газа. Шайхуллов судит с местнических позиций, ему лишь бы поднять нефть из скважин, иметь план добычи, дальнейшее его не интересует.

Утечки из «шапки», на которые часто ссылаются, очевидны, но зачем добавлять к ним новые? Верней совершенствовать компрессорный газлифт, в нем искать резервы — в совершенствовании компрессорных станций, кустового и внутрискважинного оборудования, экономии расхода газа.

А БКГ, по уверениям Шайхуллова, вообще исключает станции с сетью газопроводов высокого давления. Я отправился за комментариями к Свищеву. Юрий Михайлович с главным инженером Нижневартковского НИПИ-нефть Альтшуллером увлеченно обсуждали незамысловатую схемку возврата лишнего газа в пласты. Он тут же окрестил ее сайклинг-процессом. Газ из «шапки», поднимая жидкость

по стволу, совершив полезную работу, где-то между заводом и месторождением дожимается обратно в недра небольшой компрессорной станцией, чтобы в союзе с водой вытеснить остаточную нефть из неподвластных обычному нагнетанию укровов.

Шайхуллов не обрадовался такому известию: опять затяжки и проволочки, а яичко, по пословице, дорого ко Христову дню. Пока рассуждают-обсуждают, газ прорвется из хранилищ, не удержать его.

И здесь Жаудат Садрисламович был безусловно прав. Мало того что не построили заблаговременно перерабатывающие заводы, так и проблему с природным газом просмотрели в погоне за планами добычи и сверхплановыми заданиями. И сейчас, когда энтузиаст из Нижневартовского НГДУ ударил в набат, по известной методе «не пущать» начали витийствовать: предлагать различные варианты, подчас нереальные, подчас требующие длительного времени. Снова гонка и напряженка — подкузьмили промысловиков, и не только их.

После визитов в объединение я позвонил в главк Вершинину. Юрий Николаевич не меньше Шайхуллова переживал запрет БКГ, но одновременно признавал неизбежность такой меры. И не только на Самотлоре. Не заложили своевременно БКГ в проекты разработки, и теперь при дефиците мощностей переработки он стал досадным расточителем.

Беда еще вот в чем. На сегодня программы эксплуатации рассчитаны лишь для чисто нефтяных залежей. А как быть с газонефтяными, тем более газоконденсатными?

Поиски продолжаются. С пуском второй очереди компрессорной станции на соседнем Варьегане попутного нефтяного газа хватит

надолго. БКГ опять пасынок. Лишь когда начнут иссякать запасы, придется восполнить их содержимым «шапок», но газ не ждет, ищет и находит лазейки, а запуск новых заводов по переработке идет медленно, со скрипом.

При полном запрете БКГ за четыре месяца НГДУ Нижневартовскнефть взяло природного газа 260 миллионов кубометров, а могло взять гораздо больше. Заметим, что взяло управление 260 миллионов вопреки предписаниям сверху, иначе бы завалило план добычи.

Шакиров уповал на того же С. А. Альтшуллера из местного НИПИ, предложившего единую систему сбора газа для промысловиков и переработчиков. До недавнего времени они держались обособленно, каждый своего главка. Но на воплощение замысла опять же потребуется время, а время не ждет.

Много теряется газа из-за дальности расстояний, нужна собственная переработка на Варьегане. Об этом твердят давно, но дело с места не сдвигается. Может, закон о государственном предприятии позволит решить самим, что строить, где и когда? Факелов на Варьегане горит масса, а мощности на пределе, и контроль за скважинами, закрытие и ограничение тех, что с высоким газовым фактором, запрет БКГ, барьерное заводнение газовых «шапок» лишь полумера.

По уверениям Шайхуллова, у них в НГДУ десять скважин из-за прорвавшегося из «шапки» газа фонтанируют. В официальных сводках таких нет вовсе, на самом же деле они есть. В этом можно убедиться, побывав на промыслах. Из 34 отраслевых институтов ни один вплотную не занимается проблемой, а между тем уровень нефтеотдачи все еще низок. Газ способен помочь, но остается втуне.



## Ода газлифту

...Вдруг припомнилось жаркое лето 1985-го... Всеобщее чувство близкой победы, энтузиазм, с каким стремились к ней. Одним из подступов к победе был газлифт. Не Шайхуллов придумал его для севера, он лишь ревностно совершенствовал такой способ добычи. Однако ранимо воспринимал неувязки с компрессорным газлифтом, яростно обрушивался на конструкторов и изготовителей отечественного оборудования, значительно уступавшего импортному. Вызывал разработчиков на место действия, в Нижневартовск. Стыдил, увещевал:

— Доколе терпеть? Никуда не годная продукция.

Годы потратил на то, чтобы доказать очевидное. Ради этого всю объемистую папку с протоколами, актами, письмами послал министру. Под давлением Москвы бракоделы что-то пытались сделать, переиначить, но существенных улучшений не внесли.

Расточительность продолжалась.

Тем летом 1985 года часто видел Жаудата Садрисламовича на кустах с помощниками, тоже озабоченными, постоянно хлопотливыми братьями Мифтаховыми — Фазылом и Фаридом — из цеха ремонта. Газлифтом занимались все — от оператора до начальника управления и генерального директора объединения. Коллективными усилиями со смежниками запустили 235 скважин.

Сегодня газлифтных в НГДУ из 1800 скважин около одной трети. Весомая доля! А это — новые проблемы, загвоздки. Хватает сложностей и помимо БКГ...

Работал в Лениногорске Татарской АССР демобилизованный солдат Фазыл Мифтахов: ремонтировал скважины. Любознательный,

добросовестный, он вызвал ревность у товарищей: вот, мол, какой приткий, больше всех ему надо. Ситуация знакомая.

Обиделся солдат, загорячился. А тут как раз земляк наведался из Нижневартовска в отпуск, пригласил с собой на север:

— Поедем, Фазыл, не пожалеешь. Играть — так в крупную. Там чем больше делаешь, тем похвальней. Никто не цепляется. То самое, что тебе надо.

И действительно, жизнь на Самотлоре, как на стометровке, несравнима с большеземельной. Вздохлет, наперегонки с будущим. Непроглядно в ней оглядеться по сторонам: «Давай! Давай!» Но оказалось, другие оглядывались, скоро заметили Мифтахова-лениногорца, назначили старшим механиком. У Фазыла и образование позволяло: техникум за плечами.

Именно на участке новой техники впервые услышал он о газлифте от его страстного поборника Шайхуллова. Вместе с Жаудатом Садрисламовичем Фазыл участвовал в становлении такого способа добычи. Непросто он давался. Профессии газлифщика нигде не учат. Набирали людей и сами готовили их: показывали, объясняли. Преодолевали равнодушные тех, кто делал ставку на привычное, не однажды обкатанное, обещавшее в недалеком будущем верные козыри.

Привычное удобней.

Жаудат Садрисламович написал докладную начальнику управления о медленных темпах освоения газлифта, докладная осталась без ответа. По НГДУ гуляла шутка: «Газлифт нужен Шайхуллову да участку новой техники». Ошибка была в том, что переводили в первую очередь на газлифт бездействующий и тот фонд, что находился в простое. На это уходило много времени. Выгодней было за-

пускать активные скважины и, накопив жирок добычи, переключаться на ухудшенные стволы.

Но все побеждало желание развернуть большой газлифт. Постепенно в кампанию включились первые руководители, главные специалисты, и рабочие озадачивались тем, как внедрить с наилучшим эффектом, усовершенствовать оснастку. Рационализация стала могучим подспорьем.

Частенько Фазыл с младшим братом Фаридом у себя на участке, впоследствии преобразованном в цех, подолгу корпели над задумками, претворяя их в чертежи и готовые конструкции. Собирались операторы, мастера, сам начальник цеха Фазыл Мифтахов к ним присоединялся. Нередко навещал и Шайхуллов.

Творческим диспутам не было конца, как не было конца прикидкам, испытаниям и работкам. Особенно доставила хлопот компоновка ВСГ-газ. Задача стояла такая: одновременно отбирать нефть и газ; для этого простреливать колонну в районе «шапки» и природной энергией поднимать жидкость нагору. Компоновка позволила осуществить задачу без заметных издержек и реконструкций.

Пора расцвета БКГ... Десятки решений и для компрессорного газлифта, некоторые разработки претендовали даже на изобретение.

К Шайхуллову зачастили визитеры издалека. Как правило, они появлялись внезапно и столь же внезапно исчезали. Технологи и ведущие специалисты министерства и главка, сотрудники институтов: Одни ограничивались беседой накоротке, другие ехали с Жаудатом Садрисламовичем на кусты, посещали компрессорные станции — тратили по несколько суток на это, но Шайхуллов не сожалел о по-

терянном времени. Ради пропаганды газлифта готов был он пожертвовать и бóльшим.

В недавнем близком с гостями объехал девять кустов; встретились с мастерами, внимательно слушали своих гидов-практиков. БКГ гости, как правило, знали в общих чертах и не расходились с официальной трактовкой: бескомпрессорный хорош при условии полной утилизации содержимого «шапок». Оперировали постановлением ЦК КПСС о сбережении нефтяного и природного газа. Аргумент веский, обжалованию не подлежащий. Шайхуллов выставлял не менее веский контрдовод: по данным НИПИгазпереработки, в минувшем году из «шапки» Самотлора самопроизвольно вырвалось шесть миллиардов кубометров сырья, в нынешнем вырвется еще три с половиной. Хотя бы половину употребить для БКГ с пользой для дела!

Кто же прав? Единодушно сошлись на том, что необходимо оптимизировать фонд и в первую очередь отладить автоматику. Подробно обсудили возможности улучшения компрессорного газлифта, за которым пока остается бесспорное преимущество.

В те дни Жаудат Садрисламович участвовал в совещании по газлифту, организованном Тюменским институтом нефти — СибНИИНП. Шайхуллов потребовал от ученых качественного инструмента, надежного лифта — связки труб в скважине. В пылу полемики отверг рекомендации тюменцев по повышению добычных возможностей и снижению расходов газа. Признавал лишь свою практику.

Начальник технического отдела объединения Виктор Николаевич Иванов резко заметил на это:

— Напрасно пренебрегаешь наукой. Рекомендации ценны и своевременны.

Шайхуллов свое:

— Что толку от рекомендаций, если теряем даровую энергию недр. В минувшем году потеряли в переводе на электричество 730 миллионов киловатт-часов, в нынешнем природный газ мог совершить работу, эквивалентную 869 миллионам киловатт-часов.

— И с тем же успехом мог быть сожженным,— возразил Иванов.— Именно так: отличился и испарился, заодно поглотив электричество на дальнейшее его компремирование. После скважины газ теряет напор, ему требуется дополнительное усилие.

— Резервы переработки есть. Где-то врезать линии, переобвязать, бросить перемычки — и баста.

— Не баста. Нет достаточных мощностей и не предвидится. БКГ надо сокращать, а не разогревать проблему до точки кипения.

Представлявший институт заместитель директора Виктор Андреевич Попов семнадцать лет занимался газлифтом, защитил по этому способу добычи кандидатскую диссертацию. Шайхуллова знал еще оператором, уважал как специалиста, но и он запротестовал. Целую речь произнес:

— Два года мы корпели в институте как пчелки. Сверстали программу оптимизации комплекса с минимальным расходом газа. Определили, что наиболее приемлемы компрессорные станции с газотурбинным приводом. Они уже строятся. Это — факт, а не реклама. С учетом всех обустройств БКГ даже чуть накладней рессорного газлифта. При КГ в замкнутом кольце потери газа почти нулевые. При БКГ этого нет. На соседних с Самотлором месторождениях из-за нехватки мощностей сгорает больше половины попутного нефтяного газа. Мы не имеем права огульно

приобщать к нему и потери природного.

Он повторил все то, что Шайхуллов слышал многократно и что устал опровергать.

— На Самотлоре, наиболее благополучном из месторождений,— развивал мысль Попов,— нефтяного попутного, как известно, сгорает полтора миллиарда кубов в год, что равнозначно потере полутора миллионов тонн нефти. Так что БКГ вынуждены зарубить, и надолго. На сей счет есть специальное решение Комитета партийного контроля при ЦК КПСС, есть постановление коллегии Миннефтепрома. Плохо, что медленно сооружаются компрессорные станции, еще медленней — перерабатывающие заводы. А что касается прорывов из «шапки» — эта аварийная ситуация на совести геологов и разработчиков.

Не убедил. Шайхуллов испросил командировку в главк к Вершинину. Там же по своим делам оказался Флорид Сабинович Шакиров, главный технический руководитель нижневартовских переработчиков. Но оптимизм Шакирова по части резервов переработки мгновенно испарился перед доводами Юрия Николаевича.

Годовые ресурсы попутного нефтяного — 39 миллиардов кубометров, столько его выносятся с нефтью, а используется лишь 26 миллиардов 396 миллионов, остальное сгорает на факелах. Безотрадная картина. Хорошо, выкроют за счет технологии миллиард кубометров для БКГ. А куда девать оставшийся не у дел попутный нефтяной? Например, варьеганский. Опять же на распыл.

Шакиров подавленно молчал, не решаясь возразить своему прямому начальнику, от его недавнего запала не осталось и следа. Шайхуллов же вспылил:

— Написал в ЦК и центральные газеты.

Может, заставят встряхнуться от спячки, пошевелить мозгами. Мнимое сохранение «шапок» — на самом деле истощение их. Пока учимся по-настоящему разрабатывать нефтегазовые и конденсатные залежи да ждем пришествия мощностей, теряем запасы.

Вершинин только развел руками.

— Тебе что в лоб, что по лбу. К концу пятилетки добавятся три перерабатывающих завода. Со строительством их действительно опоздали, это непростительно, и правильно бьешь тревогу. Но что можно сделать, чтобы исправить эту оплошность? Форсировать строительство заводов и компрессорных станций и уповать на них?

— Остаюсь при своем мнении. Я — за БКГ, — остался непоколебим Шайхуллов.

— Твое право, — построжел, нахмурился обычно улыбчивый Юрий Николаевич, бросив мимолетный цепкий взгляд на Шакирова, как бы спрашивая его: а как ты?

Флорид Сабирович молчал. Рвение Шайхуллова, его настойчивость и последовательность подкупали Шакирова, видел он возможности БКГ на Самотлоре и Варьегане, но упрек сверху: «Ты что, хочешь нефть любой ценой брать?» — подавлял этот порыв. Но любой ли? Метаться из одной крайности в другую — не выход из положения. Может, не любой, а именно той ценой, которую сейчас диктует обстановка на промыслах?

Досадней всего, что история с БКГ оставалась без завершения, хотя перевес явно клонился в пользу противников бескомпрессорного газлифта.

Спустя месяц, накануне защиты в главке плана добычи будущего 1989 года, оказалось, что не хватает подъемных мощностей на 30—40 миллионов тонн жидкости. И тут бес-

компрессорный газлифт просто незаменим.

Свищев сам обратился к Жаудату Садрисламовичу, чтоб тот подготовил экономические обоснования этого способа добычи. Шайхуллов, не дождавшись, пока это сделают институты, все сделал сам. Юрий Михайлович полетел в Тюмень, вооруженный его раскладками по всем позициям. И вооруженный разработкой единой газовой системы сбора, которая, по мнению С. Альтшуллера из местного НИПИнефть, полностью исключала потери. Излишки газа либо отправят в пласты и в саму «шапку», либо после небольшой обработки, минуя завод, во внешний транспорт.

Но опять же заманчивая система требовала времени на сооружение компрессорных станций, трубопроводов высокого давления, оборудования на кустах и внутрискважинного, то есть требовала комплексного подхода. А БКГ возможен без всего перечисленного сейчас, когда для подъема содержимого из скважин требовались мощные насосы, которых катастрофически не хватает, и БКГ мог возместить недостающие мощности.

Свищев на защите принялся убеждать Вершинина разрешить бескомпрессорный пока что без единой газовой системы, находя такой вариант вполне приемлемым и временно себя окупающим.

Юрий Николаевич неумолимо напоминал о Варьегане, там опробовали и запустили компрессорную станцию, скоро хлынет попутный нефтяной на заводы, и места природному газу из «шапки» не останется. Приходится выбирать из двух зол меньшее... и сохранять запрет на БКГ.

Снова Вершинин попросил институты подсчитать за и против бескомпрессорного, свести все плюсы и минусы в веское резюме.



Свищев вернулся к себе в Нижневартовск взять дополнительные данные. Шайхуллов в это же время самостоятельно договаривался с переработкой и управлением по компримированию газа об использовании на промыслах Нижневартовского НГДУ миллиарда трехсот миллионов содержимого из «шапки» для БКГ, хотя бы так — автономно, в порядке исключения. Но дело тормозилось из-за того, что Шакирова экстренно перевели на работу в главк, а позднее из Тюмени отправили в Сургут, оторвав таким образом от Самотлора и Варьегана.

Шайхуллов с нетерпением ждал приезда министра. Что он скажет? Какое найдет решение остросюжетному вопросу?

Не дал определенного ответа и министр, собиравшийся подать в отставку, попросту миновал проблему, и тогда Шайхуллов через депутата Верховного Совета РСФСР Н. П. Нежданова обратился напрямую к Председателю Совмина СССР Н. И. Рыжкову. Этот не отмахнулся, а дал указание министерству довести дело до успешного финала. При этом учесть заявление Жаудата Садрисламовича о том, что опыт эксплуатации БКГ на Самотлоре подтверждает, что независимо от того, используется или нет БКГ, количество газа, переработанного на заводах и сожженного в факелах, не меняется, хотя на БКГ использовалось его ежесуточно около пяти миллионов кубометров, примерно 30 процентов переработки Нижневартовских ГПЗ; что опыт Самотлорского, Лянторского, Варьеганского месторождений, Пурнефтегаза, Красноленинскнефтегаза, всех залежей, где есть «шапки», показывает, что газ из них стравливается. Использование его энергии равнозначно отдаче наиболее современных компрессорных станций

с ежегодными затратами на обслуживание более пяти миллиардов рублей.

Институтам необходимо изучить систему БКГ и дать рекомендации о целесообразности применения БКГ на других месторождениях; изучить и выдать предложения о возможности хранения газа в «шапках»; разрешить использование газа в «шапках» в объемах, обеспечивающих переработку его на нижевартовских заводах.

Такую возможность наконец-то дали. В апреле 1989 года Шайхуллова вызвали на техсовет главка, выслушали, обменялись мнениями и вот что постановили:

«Применение бескомпрессорного газлифта в обустроенных районах технологически оправдано при наличии свободных мощностей по переработке. В Нижневартовском районе складывается ситуация, позволяющая отбор газа для БКГ в объеме до миллиарда кубометров. Разрешить Нижневартовскнефтегазу использование свободного газа из «шапок» для бескомпрессорного газлифта в допустимых объемах. Принять меры по приему газа на переработку».

Из Тюмени Жаудат Садрисламович вернулся окрыленный. Но к радости примешивалась грусть: пока длились дебаты-перепалки, почти полностью, не совершив полезной работы, самоопустошилась Варьеганская «шапка»; значительно, несмотря на барьерное заводнение, самоопустошилась купольная часть Самотлора и других специфических кладовых. Оставалось использовать то, что еще сохранилось от прежних запасов.

● День сегодняшний. За короткий срок запустили на БКГ 159 скважин. Промыслы НГДУ имени В. И. Ленина охватили БКГ полностью, закрыли все потребности управления. То, за что

ратовал Шайхуллов многие годы, стало реальностью, но... опять но... В самом управлении произошли структурные перемены, газлифт вывели из технического отдела, который возглавлял Жаудат Садрисламович, и передали отделу добычи. Шайхуллов остался в стороне от газлифта, и он принял однозначное решение: ушел в кооператив «Содружество» начальником технического отдела. Верный своему любимому детищу, принялся совершенствовать газлифтный комплекс на всей территории Среднего Приобья. Работа договорная, заключается соглашение с предприятием, и под непосредственным кураторством Шайхуллова, безусловно одного из самых значительных специалистов, выполняются обозначенные в договоре объемы. Масштаб расширился, задачи усложнились, но Жаудат Садрисламович к ним был заранее готов. Его радуют открывшиеся перспективы, вдохновляют конечные цели, которые поставил перед собой,—отладить в Среднем Приобье газлифтный комплекс, которому посвятил он без малого два десятилетия. Главное, что БКГ разрешили. А коли разрешили, то возможности переработки тем более сыщутся. И они ссыскались. Весной 1989 года резко упала добыча на Варьегане, соответственно сократилось количество попутного нефтяного газа. Высвободившиеся мощности тотчас переключили на БКГ. Бескомпрессорный газлифт стал просто незаменим. И теперь ему с каждым годом все более широкая дорога, жаль только, что обрел он права гражданства с заметным опозданием. Но все-таки обрел, благодаря неустанным хлопотам энтузиаста из НГДУ Нижневартовск-нефть.

### **Ходоки в Совмин**

Подобного рода заголовками в августе 1989 года запестрели нижневартовские газеты. Под ними помещались обширные интервью с руководителями объединения нефтяников и некоторых НГДУ. Суть вот в чем. Москва сократила финансирование буровиков, и встал вопрос о сокращении 37 бригад, обслуживающих транспортников, вышкомонтаж-

ников. Всего 6,5 тысячи человек. Это вызвало панику. В столицу устремились делегации с неукротимым стремлением добиться отмены такого решения.

Добились через Н. И. Рыжкова и заместителя Председателя Совмина СССР Л. Д. Рябева, вернули для главка пятьсот миллионов рублей и очень этим гордились, вместо того чтобы понять правильность первоначального решения, и, хотя в министерстве настойчиво внушали необходимость работы с бездействующим фондом, достигшим максимума, не вняли этому. Привыкли жить за счет нового метража.

В одном из интервью генеральный директор Нижневартовскнефтегаза В. Палий даже заявил: «Мы были накануне краха. То, что нам удалось его избежать, наша первая коллективная победа». Над кем или над чем? Взять, чтоб в следующей пятилетке вернуть с солидными процентами, при этом не решив проблемы, лишь отсрочив ее. Рано или поздно объемы бурения придется сокращать, площади не безразмерные. Рано или поздно придется жить образцовым состоянием скважин, их максимальной отдачей.

К этому надо быть готовым сегодня. К тому, чтобы часть специалистов переместить в капитальный и подземный ремонт, где их катастрофически не хватает и приходится реанимировать вахтовый метод. Завозить ремонтников с Большой земли, неся при этом не только транспортные издержки.

В том же интервью В. Палий утверждал, что восстановление скважин, на которое уповало министерство, потребует средств. А разве бурение не требует? Еще как требует, но укрупнять и расширять привыкли, а сокращать нет.

Буровики финансируются через нефтяников. Когда в Нижневартовском НГДУ посчитали прибыли от предполагаемых за счет дополнительного финансирования скважин, выяснилось, что они значительно уступали самому финансированию. В таком случае зачем такая «коллективная победа» В. Палия и его единомышленников? По старинке рассудили «ходоки», по старинке уступило им правительство. Укоренившаяся в годы застоя расточительность продолжала глушить реальный смысл.

По старинке НГДУ приняло «подарок» — 6,4 миллиона рублей, чтобы вернуть государству уже с процентами. По старинке Нижневартовск перешагнул по численности населения четвертьмиллионный рубеж и продолжает расти, рискуя в обозримом будущем оказаться городом безработных. Одна только нефть, с сопутствующими ей отраслями, не способна занять все население, тем более не способна при падающей добыче и совершенствовании хозяйственных структур. Случай с финансированием буровиков лишь предупредительный звонок. Проблема становится очевидной, но ее стараются не замечать, ширят, добавляют микрорайоны, оставляя в самом городе незаполненные пустоты, вместо того чтобы ограничить, ужать границы уже построенного.

По расчетам горисполкома, уже в 1991—1995 годах потребуются тысячи рабочих мест и столько же в очередной пятилетке. Взять их будет негде и, главное, незачем. Не будет приложения сил высвободившимся рукам. Сельское хозяйство в зачаточном состоянии, национальные ремесла и вовсе локальны, ими не задействованы даже коренные народности. Лесная промышленность? Увы, лес искорежили, сожгли, потоптали. Рыбалка и охота? Рыбу потравили нефтью, зверя распугали. Не ока-

жется ли город-великан, с обилием поселков, полупустым, мертвым? И не только один Нижневартовск?

Но вкладывают, вкладывают, раздувают, чтоб потом с горькой миной на лице сказать:

— А король-то голый!

«Ходоки к правительству» сокрушаются, что Совмин и Миннефтепром при минимуме затрат ориентируют на максимум добычи. А между тем есть в этом реальный смысл. При всей социальной бедности нефтяников и бедности производства живут все-таки расточительно, не берегут и не востребуют все резервы. Помните, как центральное телевидение показывало на всю страну закопанные в землю трубы, беспризорное дорогостоящее оборудование, химреагенты под открытым небом? Наглядное свидетельство расточительности.

Давая 500 миллионов рублей буровикам Западной Сибири (из них 176 миллионов нижневартовцам), заместитель Председателя Совмина СССР Л. Д. Рябев оговорился, что «это последний раз. Потом рассчитывайте на свои силы и тратьте так, как будете зарабатывать. Не только нефтяная, но и угольная, атомная и другие отрасли просят денег. И не знаешь, кому давать в первую очередь. Деньги нужны и тем регионам, где себестоимость нефти выше западносибирской. Чтобы не случилось так, что Тюменскую область, и в частности ваш район, разбурили в два-три года и встали, надо думать о завтрашнем дне».

Тоже резонно. Во всей этой ситуации угадывается концепция жить по средствам, исходить из своих прибылей. Именно это предполагает частичный и полный хозрасчет — аренда, на которую в конце 1989 года перешло и Нижневартовское НГДУ.

В конце года министерство подготовило проект добычи на 1990 год — 587 миллионов тонн. На это потребовалось капвложений на 16,1 миллиарда рублей. Дали лишь на 563 миллиона. Снова паника. На встрече с первыми руководителями нефтедобывающих и буровых предприятий генеральный директор объединения В. Палий говорил:

— План на 1990 год наши предприятия должны сформировать из расчета собственных источников финансирования. Впоследствии весь прирост нашего производства будет производиться за счет выделенных средств. Сколько средств будет выделено — на столько и будет обеспечен прирост объемов производства. Повторения истории 1989 года не допустим. Поэтому говорю всем: производственную программу формируйте только на базе собственных источников финансирования, ибо с централизованным финансированием сейчас полная неопределенность.

Сами себя будут финансировать — значит, будут вдвойне беречь вложенное, думать о наиболее полной отдаче вложенного, больше получать прибылей. Тем более что Комитет Верховного Совета СССР по строительству и архитектуре под руководством Б. Н. Ельцина внес предложение (его одобрило Политбюро ЦК КПСС): сократить на 1990 год сумму госкапвложений в строительство объектов топливно-энергетической промышленности на 30—40 процентов. Придется ориентироваться на самих себя, а не на безразмерные финансирования свыше. Прежняя песенка допелась до последнего куплета.

В то же время госзаказ по добыче в 1990 году меньше объема производства и составляет какую-то толику нефти на свободную распродажу. Но это работает лишь в том

случае, если будут приняты за основу реальные возможности, а не так называемые потенциальные, под предлогом которых набрасываются дополнительные задания. В последнем случае прибыли от продажи сверхплановой нефти отпадут сами собой.



## ГЛУБИННЫЕ ГОРИЗОНТЫ

### Такие разные северные люди

Впервые Саша приехал на месторождение не зрителем — полноправным рабочим. Четверть века назад, погожим июнем. Облачка висели в небе недвижные, насквозь прозолоченные солнцем. Солнце старалось вовсю, но все же витала прохлада и сырость болота. Мегионская площадь находилась в низине, подверженной паводкам, и немудрено, что и летом здесь мозгло.

Отец подвел его к скважине, показал замерную установку.

— Пока что ты разнорабочий, но при желании овладеешь ремеслом добычника. Это нетрудно. У человека вся жизнь состоит из ступенек, и предела им нет. Учиться бы тебе, сынок, зря бросил школу.

— Да не бросил, не бросил, — в который раз принялся убеждать. — Вечерами закончу десятый класс. Не один я так захотел, вон и братья Юленковы тоже. Жизнь торопит, папа, не позволяет засиживаться. Ты же сам сформулировал про ступеньки. Чем скорей стану добычиком, тем лучше.

Вечернюю школу он действительно закончил, отслужил в армии и снова вернулся в Мегион. Его охотно приняли оператором — на ступеньку выше.

У ветеранов на все свои суждения: что надо знать руководителю и подчиненному, в чем прежде всего утверждаться, какую служебную перспективу иметь. Горазды пофилософствовать.

Отец — тот больше молчит, и Саша старался быть немногословным, но наставления

«стариков» принимал охотно. Есть что перенять у них.

Вскоре Сашу пригласили на новый промысел — Самотлорский, в НГДУ Нижневартовск-нефть имени В. И. Ленина. Вот было времечко! Штурмовали болота, приумножая популярность месторождения и города на побережье Оби. Куда до них Мегиону и Мегионской залежи!

Многих тогда операторов в громе и шуме удостоили наград, удостоили и Александра Мартына, но ему важней было другое. Как-то незаметно для самого себя обрел он профессиональную уверенность: «Я могу!» Жил с мыслью, что нет неразрешимого, любое задание по плечу.

Яков Александрович одобрительно покашливал, приосанивался, слыша похвалы сыну. И когда его спросили, не пора ли Александру взять под команду бригаду, поколебавшись немного, кивнул головой. Поколебался из-за того, что не привык видеть сына над кем-нибудь. Он сам всю жизнь проработал оператором, дети тоже операторы. Но возобладало фамильное самолюбие: «А чем хуже других?» И он согласился. К мнению старших тогда прислушивались.

Стал Саша — впрочем, уже Александр Яковлевич — мастером отстающей бригады. Сам выбрал такую, решил испытать себя. Была бригада плохой, при нем прослыла образцовой. И это не преувеличение. Вместе отец и сын получали почетные грамоты, но с месторождения возвращались порознь: хлопот у Александра Яковлевича добавилось. День уплотнился и осложнился, стал разнообразней. Старый Мартын обратит внимание на отрешенность сына от дома, подосадует на себя: зачем упомянул однажды, в начале пути, про

ступеньки. Сын-то — не лыком шит. Пошел в гору. А жизни мастера не позавидуешь: куда хлопотней, чем у оператора, мало времени остается для семьи.

Но вот и другую отстающую бригаду Александру Яковлевичу предложили, с бору по сосенке собранную. Начальник цеха пожаловался:

— Без огня горю, уважь, Яковлевич. И без того нет плана, так еще эта развалюха досаждает. Парни вроде ничего, но нет настоящей головы. Помнишь, что «старики» о роли личности толковали. Дескать, личность на производстве то же, что гребной винт у корабля. Все от нее: и успех, и грех. Выручай.

Не смог отказать Александр Яковлевич. Собрал парней на озерном кусту под открытым небом и нешумно, неспешно побеседовал. В первую очередь о чести. Личной и предприятия. Еще недавно Нижневартовское управление флагманом добычи считалось, теперь — в отстающих. Вернуть славу непросто, а не вернуть нельзя, нельзя же бесконечно отставать. Будет настоящая работа, будет и добыча, будет план. Их приучили к мысли, что план — это то обязательное, от чего не отмахнешься никакими молитвами.

— Начнем с крыши над головой. Займемся вот здесь на озере бытовкой, конторой, столовой — как это принято сейчас именовать, опорным пунктом. Зачем ждать, когда кто-то преподнесет все удобства на блюдечке с голубой каемочкой, — как по компасу, четко вывел конечную цель Александр Яковлевич. — Делом будем утверждаться, иного способа не знаю.

— Это так, — поддакнул бригадир Остальцов. — Силенки есть. Особо у Баталова.

— И тебя бог не обидел, — добродушно

откликнулся богатырь Баталов, перед этим махавший заявлением об уходе. — Я остаюсь.

— Как все. Солидарен,—встал рядом чернявый Кучумов. К ним присоединились еще трое. И скоро все одиннадцать членов бригады стенкой окружили мастера. И сразу разговор о деле пошел. Баталов предложил трактор «Беларусь» отремонтировать, Остальцов — сварочный агрегат восстановить. «На цех проката оборудования надейся, а свое имей, свое оно вернее».

— Это по-нашенски,— одобрил мастер. — Но благие порывы хороши итогом.

Они распределили внеурочные обязанности, графики и занялись каждый своим. На сооружении пункта заметней других проявились Остальцов с Кучумовым — природные организаторы. Богатырю Баталову больше по душе железо, он с «Беларусью» денно и ночью занят.

А сам мастер и строить, и ремонтировать горазд. От отца перенял многие таланты. Шутили парни, что Мартын у них за прораба-механика...

### **Панацея — крепкие тылы**

Обложили Самотлор снега, обложила стужа, до звона высушила воздух. Вмерзший в лед рогоз у берега, с утолщениями на концах, в седине куржака, клонится, сеет тончайшую изморозь. Контора цеха над озером одиноко-сиротлива посреди засугробленной пустынности. Только серебристые резервуары-отстойники комплексного сборного пункта неподалеку скрашивают унылый пейзаж да беснуется дымно-чадный факел, пожрав под

основание трубчатый стояк, вырывается будто из преисподней. Зима.

Шворнев уточняет суточную добычу по сводке, переданной ему с ЭВМ. У Мартына — «минус» в десять тонн. Почему? Вячеслав Иванович поднимает на мастера пристальный, вопрошающий взгляд, яростно ворошит пятерней свалывшуюся под шапкой шевелюру.

— Переобвязываем скважину. Нужен кислород, а его нет, и процесс затягивается, — поясняет Мартын. — Я звонил уже на базу, обещают к обеду подбросить.

— Обещают или подбросят? И почему к обеду, а не с утра? — Шворнев начинает крутить диск телефона. Но как назло, связь не срабатывает, и он сердито бросает трубку, жестикулирует. Вячеслав Иванович посылает на базу машину вместе с мастером: ждать милостей от снабженцев некогда. Сам отправляется проверить работу на кустах. По-прежнему для него на первом месте запуск новых и отремонтированных скважин. Хорошо, что заинтересовали «подземщиков» и «капитальщиков» материально, каждую сверхплановую скважину оплачивают особо. Это заметно воодушевило бригаду.

До базы рукой подать. Мартын мигом обернулся. В унтах, дубленой меховой шубе Александр Яковлевич совсем не чувствует холода. Заодно со сварщиками сгружает долгожданные баллоны, им помогает хлопотливый Шворнев: торопит дело. Нефть считают тоннами, и каждая под занавес года — свидетельство надежности, которая так ему необходима. Он держит экзамен больше чем на должность начальника цеха, с которой бесславно ушли несколько его коллег. Не должность важна — свое профессиональное: «Я смог. Обязался и смог». Бессилие унижает.

Всего в цехе 428 скважин, если задействовать каждую, можно обскákat Губайдулина. Победа — вещь наживная, ее завоевывают умением, а умение обретаётся в труде. Зависимость прямая и неизменная. На соседнем кусте при спуске насоса подвела помпа принудительного охлаждения подъемника. Шворнев уже здесь. Помпу сняли и принялись колдовать над ней. А скважина тем временем стоит, дебиты теряются — одно к одному.

Шворнев взялся помогать машинисту. Мороз доставал через ватник, больно наждачил лицо. Правая щека побелела, и он перестал чувствовать нос, пришлось растирать. У добычников актированных дней не бывает, в любую погоду на промыслах.

...Заменили разъединную прокладку, вернули помпу на место, и только тогда Вячеслав Иванович поспешил в цех. В белесой дымке пропечатывалось негреющее солнце, густела сумеречность. Резервуары отстоя казались космическими призраками, и закованного в лед камыша у берега было не видно.

«Снабжение — вот панацея! — стучало в висках у Шворнева. — Без крепких тылов нет и не будет устойчивого фронта, наступление замедляется, глохнет. Мелочь — кислород, а на сутки задержал переобвязку. Надо известить Стешенко».

Освободившись наконец от дел, глубоким вечером он поехал в управление. Сквозь мглу и стужу, по гулкой заледенелой бетонке. Окна парткома светились, и Шворнев обрадовался: на месте секретарь.

Перемахивая через ступени, прыжками избежал на этаж. Стешенко был один. Увидев Шворнева, он порывисто поднялся навстречу, обогнул стол и пожал широкую, крепкую ладонь начальника цеха, усадил его. У Стешенко,

как всегда, аскетически строгое лицо, немного отстраненный взгляд. Кажется, что видит такое, чего не видит собеседник, и это увиденное занимает его больше всего. Но это лишь кажется, на самом деле Стешенко улавливает малейшие нюансы.

— Взволнован. Чем? Выкладывай не таясь, как на духу.

— Слов нет, одни эмоции, Владимир Михайлович. В голове жжет, здесь жжет,— постучал по груди Шворнев.— Мы хотим работать хорошо, но получается худо. Разберитесь со снабжением, у вас на это больше возможностей. Наш научно-технический прогресс зависит и от бракованных труб, и от непоставки раствора для глушения скважин, химреагентов, газлифтного оборудования.

Снова горячился, терзал пятерней волосы, жестикулировал.

Стешенко внимательно слушал, изредка ободряюще кивал, записывал. Его уставшие от дневного напряжения глаза потеплели, они словно говорили: «Этот человек победит. Если бы все так пеклись о деле. А ведь одно время хотели снять Шворнева, разуверились в нем. Он же вон какой молодец».

Владимир Михайлович придвинул ближе стул.

— Давай попросту. Я не все знаю, ты знаешь многое, чувствуешь больней. Успокойся и подтверди примерами что и когда.

Вячеслав Иванович согласно кивнул головой, неловко ворохнулся на стуле. Тень от его фигуры в ватнике метнулась по стене, достигла потолка. В заросшие льдом стекла слепо втекала ночь.

Невольно Вячеславу Ивановичу подумалось о костенящей стуже и Мартыне, запускающем обвязанную скважину; представил машиниста

подъемника, зубилом ссадившего лоскут кожи. Смешной такой парнишка с оттопыренными губами.

Раствор, помпа, трубы... По несколько спусков-подъемов отмучают, пока добьются желаемого. Стешенко изредка переспрашивал начальника цеха, выясняя подробности. Потом заключил:

— Четкое снабжение — вещь, безусловно, обязательная. На бюро рассмотрим претензии к снабженцам, есть претензии к вам, добычникам, ремонтникам. Сделаем выводы на будущее. А что кипятиться, это хорошо. Равнодушным не место на промысле.

#### «Мы можем!»

Позади отпуск в столице. Пролетел, промелькнул хождениями по музеям, концертным залам, магазинам. Как в счастливом сне, усваивал Вячеслав Иванович всю пестроту впечатлений, освобождаясь от груза забот, отягощающих с того дня, как стал он начальником отстающего цеха. Настолько приросли, въелись, что стали частью сознания.

Последнюю неделю у родственника в деревне строил дом, завзято махал топором, по-кавалерийски оседлав верх сруба. Плотничал. Весело звенела, отблескивала сталь, свистела во все стороны смолево-скипидарная душистая щепка.

В Нижневартовске первым делом поинтересовался у замещавшего его Мартына:

— Ну как в цехе?

— Нормально, — успокоил Александр Яковлевич. — Новогодний «Голубой огонек» спроворили. Оркестранты Остальцова постарались на славу. Весело было.



— Я не о том, Саша,— досадливо отмахнулся Шворнев.— С добычей что? Запустили дожимную насосную станцию?

— В порядке то и другое, но при подключении к ДНС тысяч десять потеряли. Зато потом дружно взялись за отключенные кусты. Рывком сверх задания взяли восемнадцать тысяч.

— Э-эх! — от досады у Вячеслава Ивановича даже заныли челюсти.— Могли восемьдесят — не восемнадцать.

Забыл про Москву и цветистые впечатления, про плотницкие прелести. Самотлорская действительность всецело овладела Шворневым.

Предстоит защита года. Им на цех довели план — девять миллионов 965 тысяч тонн. Они имеют право возразить, обосновать несостоятельные цифры. По фонду, ремонтникам, выводу скважин из бурения. План в любом случае не скостят, но комиссию кое в чем обяжут, заставят озадачиться. Прояснят обстановку на будущее. По минимальным прикидам, 721 тысяча не стыкуется.

На защиту пришел с выкладками по всем направлениям. Он свое комиссии, комиссия под председательством главного инженера — свое. Так ни до чего конкретного и не договорились.

Его сменил Губайдуллин, ударно промаршировавший всю минувшую пятилетку. Теперь он воюет с комиссией. Ему много проще, он — авторитет, сила. Его слово более веское. Вячеслав Иванович напряженно ждал в приемной у двери, за которой — слово на слово, факт на факт — разгорелась пикировка. Обе стороны искушенные, мнения сталкивались ожесточенно, до возмущенных выкриков. В чем-то Риф Мухтабарович не уступал. Он

человек себе на уме, при всех ощутимых успехах осторожничают.

Наконец тронулась ручка двери, послышались шаги и показался распаренный, как из бани, утиравший лоб Губайдуллин.

Воспользовавшись паузой, Шворнев снова предстал перед главным инженером. Никишин слегка удивился, приподнял на лоб очки.

— С чем не согласен?

— С тем же: 721 тысячей тонн. Без пополнений «капитальщиков и «подземщиков» не вытянуть.

— Бригад не добавим, не проси. У тебя очень низкий межремонтный период, не успеешь запустить скважины — опять они в простое. Следи в оба за качеством. Я, возможно, преувеличиваю, но дыма без огня не бывает, во всякой посылке есть доля истины. Давай вместо причин хорошие результаты. Вы переводите скважины на верхние продуктивные горизонты, а темпы добычи прежние, в ваших силах нарастить их. Минуса не должно быть.

Никишину в свою очередь предстояла защита в объединении. И ему будет жарко. План — ось деятельности предприятия, вокруг которой крутится все остальное. Стоит прощляпить какой-то нюанс, скажем закачку воды в пласты, — и крен, сумятица. Настроение — вещь тоже не последняя, убедились в пору кризиса на собственном опыте.

Шворнев отчетливо помнил первые робкие шаги цеха, радость и гордость от первых успехов. Именно тогда по-настоящему родилась вера: «Мы можем!» Нельзя ослаблять шага. Главный инженер прав: искать резервы надо у себя, не ждать безразмерных щедрот со стороны. Минул сезон расточительства. А то ведь привыкли просить, им привыкли

давать, не озадачиваясь, чем это впоследствии обернется.

Сделав такой вывод, Шворнев успокоился. Возьмут сомнительную 721 тысячу, непременно возьмут! Дебаты в кабинете вдохнули веру, пошли на пользу...

Губайдуллин не однажды бывал у него с геологами и технологами, основательно проревизовал фонд, посоветовал, какие скважины в первую очередь перевести на верхние продуктивные горизонты.

В один из дней Шворнев с ответным визитом наведлся к шефу. Губайдуллина застал в тревоге и растерянности: за сутки добыча подкосилась на полторы тысячи тонн. На планерке Риф Мухтабарович велел мастерам проверить штуцера на газлифтных скважинах: может, засорились? Шворнев попросил обследовать участки, свежим наметанным глазом видней упущения. Сам он принялся звонить в цех подготовки и перекачки нефти: нет ли сбоев в подсчете.

Чуть запоздавший на планерку старший геолог цеха оповестил с порога:

— Вести из лаборатории химанализов невеселые. Очень высока обводненность. Цикл может затянуться.

— Не позволим! — протестующе замахал руками Губайдуллин, его бледное лицо еще больше побелело. — Не имеем права на падение. Да и причина, скорее всего, не в обводненности.

Между тем жизнь шла своим заведенным чередом. Диспетчеру исправно поступала информация с кустов, которую он формировал в сводки; у стола начальника цеха постоянно толкались посетители — каждый со своим неотложным. Вячеслав Иванович, следуя наказу

шефа, со старшим геологом поспешил на промысел, оценивая прилежание операторов, состояние фонда, извлекал поучительное для себя.

Вернувшись, застал Губайдуллина в прежней нервозности. С нетерпением ждал он сигнала с комплексного сборного пункта, сетовал на слабую техническую оснастку промысла, чреватую всевозможными последствиями. Наконец из цеха подготовки и перекачки нефти ему позвонили: сбой в подсчетах действительно есть. Нашлись огрехи и в штуцерах.

Добычу выравнивают, и Риф Мухтабарович успокаивается. Успокаивается и Вячеслав Иванович, больно переживавший осложнение у друга. Чему научился за день? Прежде всего насыщенности будней Губайдуллина, его оперативной боевитости. Лишь подвижничеством можно объяснить то, что в пору кризиса Губайдуллин единственный с плюсом закончил пятилетку.

Огромное оранжевое солнце, предвестник весны, посылая косые скользящие лучи, отжелело клонилось к кедровнику на другой стороне озера. Вячеславом Ивановичем овладело вдруг счастливое состояние, какого давно не испытывал. Сам не ведая отчего, запел вполголоса: «Уголок России — отчий дом...» Чувство родины никогда не покидало его. С годами, став коренным нижевартовцем, перенес его сюда, на Север. Все родное, не стороннее: город, месторождение, вся округа.

Ночь кружила звезды в небе, лесистые гряды терялись в черноте ее, едва-едва проглядывались. Снова пошел снежок. Он порхал крупными пушистыми хлопьями, невесомо, как-то вкрадчиво, и в замедленном перевернутом скольжении слышалась Вячеславу Ива-

новичу мелодия про отчий уголок, которым для него стало Среднее Приобье.

### Университеты Мартына

Вторую неделю Александр Яковлевич Мартын находился на сессии. Только что сдал последний экзамен и последнюю курсовую работу по эксплуатации газлифтных скважин. Симпатия у него к этому способу добычи давняя. На экзамене и в курсовой на «отлично» рассчитал зарядку клапанов. Помог прослушанный в техникуме курс, хорошим подспорьем стала практика последних двух-трех лет.

На нескольких скважинах его участка клапаны часто отказывали. Их приходилось снова рассчитывать, заряжать и спускать. В конце концов решили, что, зная расход газа, можно устанавливать особо привередливые рабочие клапаны с открытыми отверстиями.

Газлифт — явление все еще новое, бесспорно перспективное. Все 74 газлифтные скважины на участке в действии, ни одной в простое. Симпатизирует Мартын и БКГ. Безотказный, а у компрессорного давление часто грешит, и чуткие клапаны перестают повиноваться.

Благодаря газлифту уже дали львиный прирост добычи в цехе. Быть может, все во семьдесят процентов сверхплановых объемов. Это и его, мастера Мартына, высота. К ней он добавляет и окончание техникума.

Ступеньки, которые предвещал отец, поднимают его все выше и выше.

...Лето. Жара, как в тропиках. Воздух горячий и влажный. Доносятся гудки теплоходов с реки, отливает лазурью поверхность воды. На заднем плане удлинённый, с кудряшками тальников остров.

Без мастера дела в бригаде не пошатнулись. Задание июня перевыполнили, аварий не было. И хотя отпускных дней оставалось еще немало, он наведаясь к себе на куст узнать обстановку. Встретил здесь Мифтахова. Начальник цеха подземного ремонта газлифтных скважин опять с придумками, что-то изобретает. Ему с Шайхулловым Александр Яковлевич обязан любовью к газлифту, теперь он их единомышленник и соучастник.

В понедельник снова на работу. Ему предложили выбор: перейти инженером в цех или старшим инженером в управление. Наотрез отказался: как оставишь ребят, с которыми не один пуд соли съел?

На его участке Фазыл Имамутдинович опробовал очередное рацпредложение — усовершенствованный ловитель. С заводским долго не ладилось. Попытки извлечь клапаны из кармана мандрели часто кончались тем, что захваты рвались, и операция затягивалась.

Мифтахов не мог найти решения, нервничал. Лишь когда в цех пришел старшим мастером Мишаков, из взаимных подсказок, прозрений оформилось необходимое мнение, дело продвинулось быстро. Изготовили несколько экземпляров ловителя и отправились на промысел.

Испытание удалось. Ловитель рассматривали, ощупывали как чудо какое, поздравляли друг друга, не скрывая радости. Фазыл Имамутдинович по случаю удачи расфилософовался:

— Все время думаю о пчелах — вот труженицы, вот организаторы! Работой живут. Трутней прогоняют. Нарождаются и гибнут и снова нарождаются. Ради одной цели: снести мед в улей по микронной крупнице. А люди? Цехом обязались двухлетку к юбилею Октяб-

ря успеть, дружно проголосовали, расписались. Казалось, все в порядке: техники достаточно, люди обучены. Но грянули морозы. В декабре с ремонтами запоздали. Консилиум свой операторско-мастерской собрали, расклевали себя по косточкам. С пользой расклевали. И сегодня не плошаем, да на беду списали в расход две автолебедки, из-за них выбились из колеи. Второе но: состав цеха обновился, свежаков учить надо ремеслу, они мало знают. Учим, куда деваться?

— Четыре месяца и семь дней ноября вполне достаточно, чтобы наверстать упущенное, справитесь,— мысленно Александр Яковлевич перенес оставшиеся сроки на свое газлифтное хозяйство, которое напрямую зависело от мифтаховцев. Головы на плечах, руки на месте. Опыта не занимать. Было бы желание.

— Желания хоть отбавляй,— озорно сверкнул раскосыми азиатскими глазами Фазыл Имамудинович.— Желание, как аппетит во время еды, приходит в работе.

Вечером Мартын завернул на двенадцатый километр в цех ремонта. Фазыла Имамудиновича застал у себя в тесной каморке. Постукивая ребром ладони по столу, Мифтахов рассуждал:

— Мы, как пчелы, только к одной цели должны устремиться. Пчелы — за медом, мы — за техническими новинками. Рационализация — дело серьезное и полезное. Срезное кольцо для освобождения пакера прежде доводили напильником, теперь — ускоренно, бездефектно — приспособлением нехитрой конструкции. Мини-лебедку для подъема лубризатора на устье скважины приспособили: пеньковый канат в дождь намокает, выскальзывает из ладоней, грозя бедой.

— Трехдюймовые мандрели как используе-

те? — поинтересовался гость. — Шибко «урожайных» скважин для них нет, и малого диаметра мандрелей нет. Загадка о двух неизвестных.

— Тема первоочередная, — заговорщически переглянулись начальник цеха со старшим мастером Мишаковым, пощурились, довольные, заставив Мартына обратить внимание на листы с набросками чертежей. — Как раз маракуем: втулка да два переводника — и вся недолга: задышали малолетние.

Все трое склонились над схемами и расчетами.

— Давление газа... Поток жидкости... Глубина забоя... Пластовое давление... Так, так...

Отправились в цех под гулкие своды еще раз посмотреть трехдюймовки, штабелеванные у стены. По соседству в ящиках заводское оборудование, никаким рационализаторским усилиям не поддающееся. Вынуждены вернуть изготовителям, уже заказали вагон. Эпопея с бракоделами-бакинцами перешла в стадию затяжную: переписки, звонки, встречи, разбирательства. Выручают в основном импортные поставки.

Из трех сносившихся клапанов порой собирают один, мудрствуют с инструментом. Стараются в поте лица. В ночь заряжают клапаны, чтоб утром без промедлений запустить мандрели в работу. На каждом клапане бирка: для какой скважины предназначен. Есть в цехе специальный сектор зарядки клапанов.

В помещении чистота, порядок, отлаженность.

Фазыл Имамутдинович, войдя в роль гида, не без гордости информировал Мартына:

— В школе передового опыта на занятиях обмениваемся задумками. Мы ведь и нагнетательные скважины — «водянки» — обслуживаем. Помогаем «подземщикам» и «капиталь-



щикам», занимаемся установками освоения скважин, гидроразрывом пласта. Ставим пакера, опрессовываем трубы, отбиваем забой. Выявляем посторонние предметы на глубине: что там обронено при ремонтах, где.

— Молодежь у нас молодецкая, но и «стариков» на кривой кобыле не обскачешь. Толковые, один к одному,— вторил начальнику Мишаков.

— Именно так,— подтвердил Мифтахов.— По норме оператору в месяц положено отработать 180 часов, а они все двести с гаком отработывают. Им экономисты назидательно заметили: много получаете. Разрешили нарабатывать двести часов без гака— ударили по инициативе и вдохновению. Какая же это материальная заинтересованность, какая перестройка, скажите на милость? Скорее, наоборот. Я категорически не согласен, производительности труда надо дать «зеленую улицу», а не рубить под корень. Иногда хочется все бросить и махнуть на родину.

— Уедешь — пожалеешь потом,— потупив голову, обиженно как-то укорил мастер. Не принял заявления начальника. Но Мифтахов действительно покинет Север. Один из мотивов: пчелы. У отца в Татарии пасека, он пристрастился в отпусках к пчеловодству и не может без него.

Мартыну до слез не хочется расставаться с главным «лекарем» газлифта, неистощимым на выдумки, но обстоятельства сильнее желаний. Подозревает, что есть более веская причина увольнения, и, хотя Фазыл Имамутдинович о ней умалчивает, догадаться нетрудно: бракованной бакинское оборудование, с которым не видно просвета. Партиями приходится отправлять обратно. Несть числа актов, прошениям, встречам. Устал Шайхуллов, тем

более устал менее закаленный лениногорец. Внешне Мифтахов держится так, словно не предвидится разлуки...

Разлука предстояла не только Мифтахову, предстояла она и Шворневу. Так получилось, что объединили два цеха добычи, и когда встал вопрос о начальнике укрупненного ЦДНГ, предпочтение отдали более опытному Е. В. Большагину. Е. В. Большагин в добыче с первых дней освоения Самотлора, а Вячеслав Иванович — с трехлетним стажем. Он по основной специализации автоматчик и телемеханик, добычу знает значительно меньше. Козыри неравнозначные.

Шворнева назначили заместителем начальника центральной инженерно-технологической службы, но не привыкший к кабинетно-телефонным засидкам Вячеслав Иванович затосковал и вскоре ушел начальником цеха в родственное НГДУ Приобьнефть, обретя на промыслах Нижневартовскнефти опыт и сноровку, и уверенность в себе.

● **День сегодняшний.** «Здравствуй, папа! Ты просил черкнуть о том, как дела на предприятии и у нас в бригаде. Я не шибко большой стилист, но постараюсь, как могу, вкратце рассказать об этом. Прежде всего об экономике. Когда в шестидесятые годы начинал с тобой осваивать Мегион и Самотлор, об этом не задумывались, работали — и все тут. Новое время потребовало новых оценок труда. У нас ввели так называемый единый наряд — чудо с рогами, — который с самого начала оказался не у дел. И остается не у дел. Просто отписываем бумаги. Некоторые наши смежники вообще отказались от такой затеи, посчитав ее никчемной, не отражающей истинных экономических связей. Считал и считаю, что заработанные деньги должны быть у того, кто их заработал, — у цеха добычи. ЦДНГ должен рассчитаться со смежниками, перечислить долю НГДУ и оставить себе на зарплату и восстановление производства. Это при едином наряде невозможно, не обеспечивает он и полного хоз-

расчета, представляет лишь его отдельные элементы. При хозрасчете производитель материальных благ является их хозяином, заинтересован сделать больше и лучше. У нас этим и не пахло. Если меняем устаревшее оборудование, то ничего за это не имеем — ни бублика, ни дырки. Могли бы оставаться после вахты, занимать воскресенье. Кооператор это делает запросто, а работникам госпредприятия запрещено. Возможно, аренда, на которую с нового года перейдет НГДУ, что-то изменит. Живем ожиданием перемен. Уместно, чтобы киповцы от начала и до конца вели свою технологическую цепочку. Цех проката и ремонта оборудования взял бы под свою ответственность все оборудование, которое обслуживает, сдавал бы нам его лишь в аренду. Подобное же сделать с закачкой воды и ремонтом трубопроводов. Ремонтируешь сети — бери их себе на баланс, они — твои, а сейчас и нагнетательные скважины, и нефтепроводы у нас — цеха добычи. Получается, что живем по-новому в старой системе. Пытаемся жить.

Лимитно-заборные карты, лицевые счета экономии — фикция, вывеска для неискушенных. Ни экономии, ни радости от них.

Цех сформулировал полное несогласие с единым нарядом... Готовимся к зиме, отладили отопление в блоках-газоманифольдах на кустах, в нагнетательные скважины во избежание разморозки закачали нефть, заменили блоки-гребенки на скважинах-водянках, предназначенные для замера расхода жидкости, но все могло быть результативней при материальном интересе, голый энтузиазм начинает хромать.

Но материального интереса, видимо, нет и у дорожников, потому что нет хороших подьездов к некоторым кустам, и мы не можем поставить туда ремонтников, не способны вовремя проверить скважины. Летом не пускает грязь, зимой — снег. Персональной ответственности за это никто не несет. Теряем добычу — значит, теряем экономию. Заведомо съедаем ее бездейтельностью нашего ЦИТСа и дорожно-строительного управления. Теряем людей. Недавно ушел из бригады Фанис Баталов, ушел в кооператив. Работает столько же, а получает значительно больше. Многие порываются уйти, но удерживают надежды на благотворные перемены.

Пока только надежды... У мастера Владимира

Степановича Андреева, который несколько лет назад принял мою бригаду, опорный пункт до сих пор без крыши. Ему тогда наобещали золотые горы, но, как водится, не дали почти ничего. Его опорный пункт на 1278-м кусту в плачевном состоянии. То, что сделано, не только сделано бригадой, но и куплено ею. Казалось бы, немного осталось для завершения строительства: каких-то пять-шесть кубометров досок, но НГДУ, по пословице «Иван кивает на Петра», отбояривается бумагами, трафаретным «нет», «не можем». Лозунг «Человек и нефть — забота главная!» кажется после этого смехотворным. Какая работа, если через потолок льет и операторы предпочитают согреться на улице у костра. Зимой насыпавший снег грозит сиюминутно проломить потолочное перекрытие. После метели прежде всего берутся за лопаты, сбрасывают сугробистые наносы.

К чести бригады, она не расслабилась, наоборот, в трудной обстановке особо тщательно подтянула все позиции на промысле, взяв за пример оптимизм, а не пессимизм и озлобленность. Проехав по кустам в порядке взаимопроверки, не нашел сколько-нибудь заметных огрехов. Лучшее свидетельство тому план, его бригада В. С. Андреева выполняет стабильно и даже дает плюс, оставаясь одной из лучших в управлении. А было время после моего ухода, когда дела резко подкосились, и тогда Владимир Степанович добровольно принял бремя мастера на свои плечи.

И он тоже с нетерпением ждет аренды, как избавления от изживших свое инструкций и предписаний, формализма и трюкачества. Также жаждет быть, а не казаться хозяином на промысле, не пресмыкаться круглый год просителем пяти-шести кубометров досок.

Работа по переходу на аренду ведется, каждый вторник встречаются начальники цехов, главные специалисты, трудовики и экономисты для обмена мнениями, утряски конфликтных моментов. Заключаются договоры, отрабатываются взаимоотношения, каждый хочет доказать свою правоту, свою точку зрения.

За опытом ездили на Большую землю, но в основном накапливают свой. Пожалуй, нет теперь в НГДУ человека, равнодушного к слову «аренда». У одних оно вызывает страх (деньги придет-

ся зарабатывать, а не высиживать тоскующе на стуле), других радует.

Перейдут на аренду и подведомственные нашему НГДУ Энергонефть и Управление технологического транспорта. Вот это и будет полный внутрипроизводственный хозрасчет с правом выхода из состава объединения и обретение полной самостоятельности.

Сами собой отпадут всякого рода проверки, отпадет равнодушие к качеству и количеству работы, не будет зимовать в доме без крыши бригада В. С. Андреева. А операторы перестанут завидовать своим товарищам в кооперативах. Хочется, очень хочется верить, что так будет. Хочу еще добавить, папа, что картошка нынче здесь уродилась хорошая. Я засыпал ее в яму и теперь доволен, что не придется бегать за гнильем в магазин. Добрый урожай малины, клюквы, орехов. Лучше, чем где-либо. Так что запаслись с лихвой. Приезжай, убедись сам.

Твой сын Александр Мартын.  
1989, октябрь».

## Возвращение

С волнением и даже трепетом Горецкий шел по Нижневартовску, отмечая зримые перемены в его облике. Появились высотные дома, город стал чище, аккуратней, раздался в границах. Больше в нем стало зелени. Но ритм жизни все тот же — напористый, стремительный, обжигающий. И все это, вместе взятое, радовало, воодушевляло, вызывало в нем прилив гордости за то, что в достигнутом есть лепта и нефтяника Горецкого.

Уйдя на пенсию, он вначале жил воспоминаниями, затем подступила хандра, ржавчиной въелась в душу, томила, угнетала. Аполлон Борисович становился вялым, словно спутанным липкой убаюкивающей тиной, вырваться из которой не находилось сил. Вялость сменялась равнодушием. По радио и в газетах нет-нет да и проскальзывали хорошие вести

об его управлении и всем Нижневартонской нефтегазе, сумевшем переломить ход событий и выйти из затяжного кризиса. Перестройка отозвалась и на Севере, побуждала на какой-то шаг. Какой?

В конце концов решил так: прочь пенсионные привилегии! Единственное, что ему сейчас необходимо,— это работа, то дело, которому отдал десятилетия.

После фронта, закончив институт, в начале пятидесятых годов, занимался подготовкой и перекачкой нефти в магистральную трубу, был мастером подземного ремонта скважин, мастером добычи, инженером по эксплуатации оборудования. Набирался ума-разума у коллег, имеющих за плечами классическую школу Баку, в чем-то даже превзошел их. Его старательность скоро оценили, в числе других, в ту послевоенную пору немногих, молодых специалистов сосватали в НИИ. Вдали от промысловой горячки Аполлон Борисович почувствовал себя неуютно. На него смотрели, как на человека из иного мира, с долей превосходства. Право на науку надо было доказать. А доказать можно было лишь трудом. Для запева Аполлон Борисович проштудировал литературу, какая имелась.

В своих научных изысканиях занимался природой нефти, обводнением пластов, солями, парафином. Постиг теорию и... заскучал среди кабинетов и бумаг, поманило снова к промысловой жизни, зримо-конкретной, бодрящей. Он все-таки остался в душе практиком. К тому же наука нуждалась в точной, разнообразной информации. Ее могло дать только само производство.

Случай уйти представился. Место новой работы бойкое — нефтегазодобывающее управление Средне-Волжского совнархоза, в ко-

тором пять объединений обеспечивали девяносто процентов всей союзной добычи. Было что сравнить и обобщить, где приложить способности. Командировки стали обычным явлением.

Часто в таких поездках Горецкий встречался с начальником управления Муравленко. Ему всегда везло на значительных людей, быть может, потому и везло, что сам тянулся к ним, уважая чужой опыт. Предприимчивость Аполлона Борисовича, его работоспособность и безотказность вознаграждались сторицей. Муравленко в числе первых пригласил Горецкого в Тюмень, когда его назначили начальником нового главка.

Аполлон Борисович не колебался, с присущей ему оперативностью собрал чемодан и вслед за Виктором Ивановичем отправился в город, который знал лишь понаслышке.

Дождливым октябрьским вечером ступил он на перрон тюменского вокзала. Окинул взглядом невзрачную площадь в окружении приземистых домишек, унылых лип с нахлывшимся на них вороньем, и в сердце шевельнулось невольное сомнение. Нет, он не раскаивался. Просто иной представлял Сибирь: широкой, могучей, привольной. А здесь было обычное захолустье.

Впечатление скрасил Виктор Иванович, встретивший на вокзале с шутками-прибаутками. Он проводил вновь прибывших в единственную на весь город гостиницу, определил на постой и велел утром быть на работе.

— Работы здесь непочатый край, так что заряжайтесь, ребята, заранее. Новая эра в Западной Сибири, и вы — ее пионеры, — так напутствовал прибывшую группу.

Так и случилось.

Вскоре Горецкий уяснил, что Тюмень — это

еще не вся Западная Сибирь, а только ворота в нее, предшествование большого, может быть, великого. Главное — там, за чертой горизонта, в северной дымке. Понял из рассказов сослуживцев, из собственных частых вылазок. Первая командировка длилась двадцать дней: где вертолетом, где амфибией или на своих двоих добирался до месторождений, приходя к пониманию того, что Приобье — это то самое, к чему стремился невольно все предыдущие годы. Здесь его поле.

...Он шел по Нижневартовску, перебирая в памяти даты и события различной давности, переживая их свежо, как в молодости. Незаметно выбрался к Оби. В ней, неукротимой и широкопелесной, всегда находил созвучие своей натуре. Обь будила в нем оптимизм, прибавляла уверенности во всем, что делал. Он брал пример с реки, в какой-то мере чувствуя себя ее частицей.

Обь без остановок, промедлений, лишних рывков плавно катила воды к океану, неизменная в своем естестве.

Нынешнего начальника НГДУ Гумерского Аполлон Борисович знал хватким администратором, знал тягу Хакима Хасановича к крепким специалистам. После ухода на пенсию Гумерский заменил его на должности заместителя начальника по экономике.

Встретились они недавно в Москве, где Горецкий последние два года жил у дочери. Полушутя спросил: «Возьмешь на работу?»

— Захочешь приехать, дело найдется, — серьезно ответил Гумерский.

Но окончательное решение еще не сформировалось, и лишь спустя год, без предупредительных звонков и телеграмм, Горецкий снялся с места.

— С прибытием! — не удивился внезапному



визиту Гумерский. — Кстати объявился. У нас тут, брат, такие дела... Переход на новые условия хозяйствования: новые тарифные ставки и оклады, самофинансирование и самокупаемость. Одним словом, полный хозрасчет. Как раз сведущий человек нужен. Возглавь. Свободной вакансии пока что нет, зачислю в отдел добычи.

— Дело не в должности. Когда приступать? Я готов сейчас.

— Сейчас и приступай, то есть с рассветом, после того как распакуешь чемодан. Оформить тебя — не задача. Суть в том...

— Понимаю, — кашлянул и внутренне напрягся Горецкий. — Способен тянуть ляжку с семи утра до восьми вечера, здоровье позволяет.

Расстались они, довольные друг другом...

Понедельник он начал со знакомств, решив для начала выехать на Самотлор с бригадой ремонтников Петра Белослудцева, которого ему порекомендовал начальник управления, хорошо знавший старшего по совместной работе на промысле.

Горецкий большое значение придавал именно бригадам, как первооснове производства, на которой зиждется все последующее здание. Сам когда-то в роли главного экономиста создавал их, определял, что называется, их лицо, финансово-тарифные и премиальные категории и прочие нюансы, вплоть до присвоения разрядов, соподчинений смежников и т. п. Для него бригады — предмет неослабного внимания, и он попросил Гумерского начать вхождение в дело именно с бригад.

...Вахтовый автобус уходил с автостанции в половине восьмого, а в восемь Петр уже

звонил с месторождения диспетчеру: справлялся с заданием. В этот раз бригаде внеурочно досталась обвязка нагнетательной скважины. Вообще-то назначение бригады — газлифт. Она делает планово-предупредительные ремонты дозировочных насосов на кустах и манифольдов, занимается ремонтом и монтажом оборудования. В ее компетенции весьма деликатная операция — наладка и пуск газосепараторов на четырехстах пятидесяти скважинах.

Одним словом, люди Белослудцева — газлифтчики. Их лишь пятеро: экспрессивно-взрывчатый Лукоянов — первая рука бригады; неизменный весельчак Шаров, мечтавший когда-то о карьере циркового комика; всегда обстоятельный Лобанов; застенчиво-улыбчивый Тишкаев. Пятый — мастер бригады Кропин, в свое время окончивший Уфимский нефтяной институт. Он на Севере с 1978 года, а Петр более двадцати лет, старожил. Да и остальные парни с немалым стажем.

Небольшим составом они управляют за многих, ценят не только часы, но и минуты. Увидишь их однажды в деле и перестанешь удивляться, как успевают.

Узнав от диспетчера задание, Петр с ребятами загрузил баллон с кислородом, электроды, ключи в кузов «КрАЗа» со сварочным агрегатом и отправился на куст.

На кусте, справа от дороги, подступил мелкий разлапистый соснячок, понизу усыпанный клюквой. Ягоды на мшаге спело-пунцовые, сами просятся в руки: возьми. Петр ступил на мшагу, оглядел оценочно болотину. Нагнувшись, сорвал несколько ягодинок, покатал на ладони, метнул в рот: никакой кислинки. Сахариста, вкусна клюква.

После войны дед-колхозник собрал как-то

в этих местах и сдал государству пятнадцать возов ягод. Снег долго не выпадал, а урожай клюквы был отменный. Дед смел тогда ягоды венником в кучи, а по первой пороше пригнал подводы и вывез клюкву на заготпункт.

И до сих пор не оскудел, радуется дарами природы Самотлор.

«Сберечь бы моховины,— думает про себя бригадир,— не потоптать. Где-то в Прибалтике клюквенники искусственно разводят, как рыбу в водоемах, а здесь ягода полновесная в изобилии: бери не ленись».

На куст вначале приехали вдвоем с Лукояновым. Тот энергично раскатал кабели, запустил сварочный агрегат — готовы к работе, но нет распределительного узла. Поразмыслив, принялись монтировать сами. Приспособили к водоводу из обрезка трубы катушку, к катушке приварили фланец и переводники. Узел готов в мгновение ока.

Тут, как по сигналу, явилась остальная команда, в другом месте занимавшаяся газосепараторами, принялась стыковать линии между распределительным узлом и скважиной. Для подгонки их за неимением подъемника использовали трактор.

Нетрудно было заметить, что главная фигура на кусте все-таки Белослудцев. Мастер же с утра усердно занимался снабжением: на базе выбивал электроды, кислород, обговаривал графики работ. Белослудцев варит увлеченно, старательно: выкопает саперной лопаткой углубление в песке и день-деньской орудует держакон — священнодействует в сосредоточенном напряжении.

К обеду водовод срастили, по соседству с распределительным узлом разместили контрольный. Пора опрессовывать. Мастер добычи еще какое-то время выжидательно смотрит

на часы и наконец удовлетворенно произносит:

— У Белослудцева, как всегда, порядок.

По дощатому мостку, переброшенному через ручей, парни неторопко шагают в столовую. Петр ест молча, с достоинством, как, наверное, и полагается старшему, как, вероятно, обедал его отец Александр Белослудцев, человек непростой судьбы...

...Осенью 1945 года сержант Белослудцев разрядил в воздух последний автоматный диск, забросил оружие за спину и коротко сказал:

— Шабаш, отвоевались.

Было это на Южном Сахалине, только что освобожденном от самураев. Слоились туманы над побережьем, моросили дожди, и прибой накатывал, вынося на отмели до блеска отмытый галечник. Засучив рукава отбеленной потом гимнастерки, в чужом краю, как в родном сибирском, принялся Александр за мирную работу. Настолько стосковался по ней, что не пожелал тратить время на переезд, остался на острове. Довольно скоро на новом месте заслужил уважение товарищей и, что важнее всего, любовь дальневосточной казачки Клавдии. Поженились. Сын у них родился. Первенец Петр.

Хорошо жили Белослудцевы на Сахалине, дружно, но по-прежнему главу семьи манило на родину, в Тюмень, о которой в ту пору и было известно всего ничего: «Если будете в Тюмени, приезжайте к нам в колхоз. Мы б горячие пельмени положили на мороз», и еще ироничнее: «Тюмень — столица деревень». Сельской была округа, богатая хлебом и овощами, рыбой и мясом, кожами, дегтем, смолой. Рынок в центре города на месте нынешней площади ломился от снеди.

Перебрались сюда, жизнь обещалась

лучезарная. Но на беду, в автомобильной катастрофе погибли дочь и жена, носившая третьего ребенка. Удар неимоверной тяжести обрушился на сержантские плечи, приплющил к земле. С трудом распрямылся бывший солдат, нашел в себе силы не сломиться. Может быть, с мыслью забыть о невозполнимой утрате завербовался вскоре на Север, прочь от места, где все напоминало ясные, счастливые дни: каждый жилой квартал, сквер. Вот здесь гуляли по вечерам и дочка впервые пролепетала «па-а...», а здесь, здесь... с потемневшими глазами, закаменевшим сердцем подхватил на руки их поверженные тела... Воспоминания — вещь навязчивая, изнурительная.

Отец всегда был примером для подрастающего Петра.

Окончив школу, Белослудцев-младший без промедлений тем же летом устроился в сейсмическую партию Леонида Кабаева, будущего первооткрывателя Самотлора, будущего лауреата Ленинской премии. Скитались по чащам, болотам, среди рек и озер. Искали нефть.

Петру особенно запала в душу радиограмма в главк о месторождении-богатыре, о фонтане, ударившем из пробуренной у Мертвого озера Норкиным скважины. Для мастера это семнадцатое по счету месторождение, для Белослудцева-младшего первое и единственное на всю жизнь. Не захотел он расстаться с Самотлором. Геологи ушли новыми тропами, а Петр закрепился в нефтяном управлении учеником сварщика: по натуре он человек оседлый.

С восхищением и нескрываемой завистью следил за тем, как огонь накрепко соединяет металл. Вот бы так самому! Но не каждому дается это и не сразу, тернист путь к совер-

шенству. После стажировки в цехе Петр окончил курсы, и только потом, спустя годы, его назвали мастером в высоком понимании этого слова. Наградили медалью и двумя орденами. Его наставник к тому времени вернулся на Большую землю, и Петр заменил уехавшего. Занимался ремонтом, врезкой нефтеколлекторов. Самое рискованное, конечно: в любую минуту может рвануть скопившийся в трубах газ. Но именно здесь Петр чувствовал себя укротителем стихии и втайне гордился этим. Научился несуетливости, предельной самоотдаче. И все это, вместе взятое, сложилось у него в понятие «линия жизни».

Его линия жизни — труд и преданность одной из избранной профессии. Петр Белослудцев в ней добился совершенства, доказательство чему — клеймо с литерой «с» — Знак качества. Даже в самых замысловатых швах огрехов не допускает. Искусство свое Белослудцев подтверждает без натуги, словно играючи. Его швы, растянутые по меридиану, могут опоясать земной шар. Так их много.

Сегодняшняя обвязка лишь крохотная толика из всего сделанного.

«Бесспорное достоинство бригады, — отметил про себя Горецкий, — мобильность. За день на нескольких горячих точках побывает. Начинаешь думать, что не бригады с огромной численностью выгодней, а именно такие, компактные. Каждый человек в них на виду. Не потеряется, не кивнет на соседа. Весь будто на ладони.

Успех Белослудцева и его товарищей прежде всего в отличном знании предмета. Бригада освоила все ступени газлифта. Это позволяет ей работать качественно, сноровисто. А спорится занятие — хочется действовать еще вдохновеннее, боевитее. Есть у Петра свои

последователи. И чем их будет больше, тем лучше».

Еще больше заужал рабочий класс, по-новому осознал его роль на промыслах, но будет в связи с намечаемыми переменами «но», которое вызовет недовольство именно у рабочих. Узелок придется долго развязывать.

### Тюменская страда

А в тот день вспомнилось Горецкому, как его с группой специалистов послали на магистраль Шаим — Тюмень готовить пуск. Специалисты в группе менялись, он же оставался на нефтепроводе вплоть до «красного» стыка, обкатки насосов и опрессовки резервуаров отстоя. Заполнял магистраль трубы горючим. В Тюмень попал как раз на митинг по случаю открытия задвижки. С пьянящей радостью вчитывался в надписи на транспарантах, вслушивался в речи ораторов, мажор оркестра. Событие историческое! И он — участник его, а не просто очевидец.

После пуска он много и плодотворно занимался обустройством месторождений и переводом их на круглогодичную добычу — до этого промыслы оживали лишь в навигацию, занимался очередными магистралями, контролировал перевозки нефти танкерами и баржами, стараясь использовать наливной транспорт с предельной нагрузкой.

Планы все более ужесточались, сезонная отправка горючего не покрывала потребности, и нефтепроводы были спасительной палочкой-выручалочкой.

Для сбора нефти на промыслах применили наиболее прогрессивную систему, позволяющую избежать чрезмерной густоты коммуникаций, непопозволительной траты металла. Одна

труба с куста, конечно, экономичней, чем несколько, но были заблуждения и на этот счет. Пока тянулись дебаты-обсуждения, кое-где лучевую систему все-таки родили. Пришлось ее демонтировать.

По обезвоживанию горячей нефти без подогрева специальными термохимическими печами при минимальном заглублении подающих труб и предварительном определении уровня замерзания водоводов при остановках Аполлон Борисович защитил кандидатскую диссертацию.

В 1973 году его судьба дала крутой зигзаг. Причиной стала авария на центральном товарном парке. Аполлона Борисовича назначили главным инженером НГДУ имени Ленина — ликвидировать ее последствия. С этого времени стезя Горецкого тесно связана с Нижневартовским управлением.

На ЦТП, где авария привела к человеческим жертвам, он активно сооружал установки по сепарации газа в опасной близости с действующими установками. Помогло полевое, в ходе стройки, проектирование, оперативные инженерные решения.

На объекте особой важности неоднократно бывали министр и главный инженер проекта, навещался директор института.

Дополнительные мощности обеспечили необходимую пропускную способность парка, проблема устранилась, и Муравленко попытался отозвать Горецкого обратно. Тот отказался, так как уже понял, что именно на Самотлоре идет основной прирост добычи, здесь внедряется самое передовое, совершенное. Пусть и не по мировым стандартам, но все-таки передовое. Возможности для творчества — безграничные.

Методом проб и ошибок Аполлон Борисо-



вич искал наиболее приемлемые технологии, места ввода химреагентов, режимы отстоя, варианты подачи жидкости на КСП и откачки готовой нефти с пункта сбора. Его предыдущий опыт с успехом работал на сегодняшний.

До минимума свел расходы химреагентов при подготовке горючего, улучшил качество, научился и научил других разделять потоки обводненной и подготовленной нефти, высвободив за счет этого один водовод, увеличил число резервуаров на случай непредвиденных остановок магистралей. Многие клубки распутал с инженерами и технологами товарных цехов.

Спустя восемь лет его назначили заместителем начальника по экономике. Из этой деликатной сферы в памяти сохранилось лишь понятие «прибавочная стоимость». Но не боги горшки обжигают. Он всегда был прилежным учеником, проштудировал директивные документы, подшивки газет и журналов, соотнес почерпнутое с реальным.

Начал с положения о бригадах, назвал сроки их создания, планово-оценочные показатели. Подготовил положение о премировании, приказом закрепил за бригадами основные фонды, технику, инструмент.

Создали в управлении более ста бригад, охватив 85 процентов рабочих. Коллективные формы труда стали основой всего производственного организма, благотворно влияли на рост производительности, дисциплину и экономию.

Вот почему свое возвращение на Самотлор Горецкий начал с бригады Белослудцева: хотелось сравнить то, что есть, с тем, что было...

На тот раз в бригадном вагончике с самого утра уже был начальник цеха подготовки

и перекачки нефти Шакуров, до черноты смуглый, подвижный, озабоченный.

— Ребята, помогите на дожимной насосной. Пуск задерживается. Прошу не по должности — по-человечески. Вдохнитесь.

— Всегда готовы, — полуиронично бросает Шаров. — Человек и нефть — забота главная.

— Шутке — минута, серьезности — час, — одергивает его Белослудцев-бригадир. — Хватит ерничать, Сережа.

Он еще не отбился от недавней простуды, временами его сотрясает озноб, но Петр не подает виду, невозмутимо распоряжается:

— Загрузите электроды, инструмент... Пока с Лукояновым настраиваемся у Камиля Карамовича, остальные займутся на кустах. Так больше проку.

— Почему остальные на кустах? — огорчается Шакуров. — Всем надо ехать. Провожу вас, растолкую, где какие завитушки, иначе не разберетесь. На месте это наглядней.

— Тем лучше, если сопроводите и растолкуете, — Петр гасит о край пепельницы сигарету, поднимается. Его тонкая фигура и в брезентовике поверх ватника кажется ломкой.

В воздухе висела белесая дымка. Солнце пробивалось мутным яичным желтком. Мороз клещами обхватывал, наждачил, жег, делал воздух осязаемым, физически ощутимым. Дышать было больно.

Камиль Каримович резво, почти трусцой, преодолел расстояние до «газика», захлопнул дверку. Белослудцев с Лукояновым не спеша проверили содержимое «КрАЗа» — все ли предусмотрели, работа предстоит неординарная. Многого понадобится. И только удостоверившись в полной комплектности, отправились в путь.

При въезде на территорию ДНС их пере-

хватил технолог Колузанов, непосредственный куратор стройки, инициатор всевозможных улучшений на станции. Он торопил реконструкцию отстойников предварительного сброса воды. Точнее, реконструкцию их начинки — распределителей жидкости. Что-то поменять местами, что-то заглушить, использовать дополнительные отверстия.

Колузанов с Шакуровым, оба заиндевелые, нырнули в люк резервуара на эстакаде, будто в преисподнюю, туда же, в гулкое замкнутое пространство, Белослудцев с Лукояновым потянули змеистые жилы кабелей в толстой резиновой оболочке. С полуслова уяснили, где что надо изменить, хотя, признаться, волновались: работа предстояла ответственная. И вот уже автогенном прожигают отверстия, варят. Увлечлись так, что не замечают холода.

Прежде уровни жидкости проверялись дедовским способом, оператор по лестничке взбирался наверх и открывал краники. Где текла нефть — там ее граница, вода же тяжелее, осадистой, ее позиция ниже.

С годами на выручку явилась автоматика, напрямую увязанная с «начинкой», в резервуаре расположены ее электронные «нервные отростки», простершиеся к прибором-датчикам.

Где-то перед обедом к Белослудцеву с Лукояновым присоединилась остальная команда, дело двинулось быстрее. В гулком, резонирующем пространстве с «расшторенными», лунно мерцающими люками работать приходилось осторожно: не попортить бы невзначай оснастку. В кирпичной оупляющей стуже тело становилось непослушным, руки немели, инструмент плохо повиновался. Все же до сумерек успели положить последний темно-вишневый, заметно остывающий под слоем флюса шов, намертво спаяв трубки-колена с корпу-

сом. Петр облегченно поднял на лоб защитную маску, потер покрасневшие от напряжения глаза.

— Гора с плеч, и мы на печь.

В люке наверху, словно по просьбе, показалась круглая физиономия технолога Колузанова. Как в рупор, оглушительно громко и значительно прозвучало:

— Айда на обкатку насосов. Первая проба — праздник для души. Все равно что первый дым над новой кровлей.

Колузанов на напряженных руках, будто на пружинах, круто встал. В мгновение ока оказался внизу, у подножия эстакады. Команда Белослудцева последовала за ним. В насосной у машин оживленно беседовали Шакуров, будущий хозяин станции, и главный инженер управления В. Никишин, не меньше С. Колузанова жаждавшие увидеть станцию в действии.

Технолог-куратор перекинулся с ними отрывочными фразами, молитвенно повернулся к щитку и указательным пальцем дакнул кнопку. Вздрогнули, ожили насосы. Разнесся их нарастающий, с прозвоном гул далеко над снегами и равнинами, устремился к звездам, нарушив застоялую тишину.

Станция заявила о себе. Ее гул показался собравшимся прекрасной рукотворной музыкой, вобравшей многомесячный неустанный труд под самотлорским небом. Музыка ширилась, крепла, и не было ей конца.

### **Ступени перестройки**

Сослуживцы приняли Аполлона Борисовича сдержанно: что он может, пенсионер? Надолго ли пожаловал? А Горецкий не давал себе времени на раскачку, с головой погрузился в заботы. Вскоре обнаружил перерасход зарплаты в кругленькую сумму — 850 тысяч руб-

лей. Без сокращения численности работающих переход на новые тарифные ставки и оклады, на самофинансирование и самокупаемость невозможен. Сократили 450 человек, в первую очередь тех, у кого образование не соответствовало знаниям.

Цехам и подразделениям довели новые показатели с учетом плана экономического и социального развития до 1990 года. В нем заложили мероприятия по удешевлению затрат на материалы и строительство, повышению эффективности всего производства, охране природы. Учли размеры материальных поощрений. Почасовым хронометражем и сравнительным анализом выявили недостаточную загруженность, параллелизм и дублирование в работе промысловых геологов, диспетчеров пульта автоматики в цехах добычи, у звеньев по выводу скважин на режим, некоторых операторов цеха научно-исследовательских и производственных работ, лаборантов по замеру воздушной среды.

Нашли возможным сократить штатные единицы нескольких промысловых геологов и двадцать одного оператора пульта автоматики, а замеры воздушной среды в кустовых насосных станциях вменили персоналу самих КНС. За счет этого высвободили лаборантов химанализа. А благодаря расширению зоны обслуживания насосов перекачки воды сократили несколько машинистов.

Перестройку деятельности управления замыслили в три этапа. Первый — переход на новые условия хозяйствования; второй — введение повышенных тарифных ставок и окладов с сокращением численности работающих; третий — переход на самофинансирование и самокупаемость, а в конечном счете на полный хозрасчет. А это значит, что можно будет

часть прибыли оставить у себя: на премии, соцкультбыт, поощрения за особо важные задания, на шефскую помощь, строительство детсадов и жилья, закупку семян и инвентаря для местного совхоза.

От души радовался Аполлон Борисович, когда управление технологического транспорта, высвободив четырнадцать водителей цементировочных агрегатов, сэкономило 138 тысяч рублей. Уменьшило число резервных подъемников — еще сбережения, потому что на содержание резервных требовались немалые средства.

Проклюнулись любопытные варианты в управлении по повышению нефтеотдачи пластов и капитального ремонта скважин. В аппарате НГДУ укрупнили несколько отделов — опять же с сокращением общей численности.

Часто Аполлон Борисович выбирался на промыслы. Прочная связь с жизнью помогала ему шлифовать программу обширных преобразований, которые лишь начинались и готовили много сюрпризов.

Поездки навели на мысль укрепить базу производственного обслуживания. Горецкий поделился соображениями с председателем организационной комиссии — единомышленником во всех нововведениях — Гумерским. Конечно, площади сразу не расширишь, не возьмешь из ничего, но кое-что все-таки сделать можно. Сварщиков и слесарей переместят непосредственно в цех проката оборудования, повысят оперативность ремонтов. К базе же можно приписать цех теплоснабжения.

— Резонно, — согласился Хаким Хасанович. — На запуск скважины являются минимум три молодца. Из управления электропогружных установок, бригады добычи и цеха науч-

но-исследовательских и производственных работ. Спрашивается, зачем городить огород? Справятся двое. Вот наглядная диалектика. Надеялись на резкое улучшение системы автоматики и телемеханики и просчитались. Операторы пультов оказались не готовыми к обслуживанию. Так есть смысл передать их обязанности диспетчерам цехов.

Хаким Хасанович показал доскональную осведомленность во всем, о чем неотступно размышлял Горецкий, с чем пришел на беседу.

— Есть и другие резервы,— воодушевился Аполлон Борисович. — Услуги транспортников, химиков и прочих смежников влетают в копеечку. Только за импортный антикоррозийный ингибитор «Коррексит» заплатили за год восемь миллионов рублей. Восемь! Его же с успехом можно заменить более дешевыми, отечественными. Они уже есть, применяются, дают приплод. С помощью ЭВМ определяют наиболее уязвимые участки и химреагенты закачивают на этих отрезках, а не по всей протяженности. Дешевый реагент — это экономия, дешевый транспорт. А значит, больше прибыли. Зависимость прямая и очевидная.

— Так и должно быть,— подытожил краткую дискуссию начальник управления. — Как из ручьев слагаются реки, так успех складывается из малых инициатив.

В цехах применили лицевые счета экономии, ужесточили нормы затрат. В основных цехах ввели должности экономистов и кладовщиков. В управлении создали совет руководителей, чтобы ежемесячно заслушивать отделы и подразделения о проделанной работе. Защитившимся на «удовлетворительно» и «плохо» месячные вознаграждения либо снижаются, либо снимаются совсем. Это дисциплинирует.

Горецкий сознавал, что главное впереди — полный хозрасчет. Предстоят поиски оптимальных вариантов. Задача ответственная, в равной мере перспективная и интересная.

По увалам и равнинам разгоралась благодатная осень с ясными до пронзительности небесами, дневной прохладой, нитями зависающей на кустах паутины. Мало-помалу прореживались лиственные леса, прибавляя простора, блекли травы. Думалось и дышалось легко. Нет, не зря отверг пенсионный образ жизни.

В один из дней конца августа он уже в роли главного экономиста — вернулся на круги своя — добирался на сенокос. Катерок круто взбивал воду, вспенивал буруны, оставляя за кормой излучины. До Былинской протоки рукой подать. Сойдя на берег, Аполлон Борисович обычным размашистым шагом еще солдатской поры направился к косарям.

Растительность на лугу заколосилась, утратила яркий, изумрудно-зеленый наряд. Поник омежник с потемневшими метелками. У протоки строем поднялись заросли толстого, напоминающего бамбук борщевика. На гривках, где суше, островки сиреневого дербенника и ромашкообразного крестовника, под ними, ярусом ниже, голубоватые конусы вероники, розовые колоски дикой гречишки. А на старой тропе к протоке стлались по земле мелкие бледно-голубые незабудки и желтоватые карликовые лютики. Кое-где снова распушилась калужница.

Изредка промелькивали стрекозы, шмели лениво, в надежде на поживу, кружились над увядающим клевером. Стайками проносились кулики-веретенники и турухтаны — то правильным строем, то переливающейся стайкой. Изредка из-под ног с испуганным криком



вспархивали длинноклювые бекасы и стремительно, как пущенные из рогатки камешки, устремлялись прочь.

Аполлон Борисович обходил звенья, поочередно вручал премии и почетные грамоты ударникам страды и в безупречном, почти классическом благолепии невольню улавливал приметы ранней зимы. В первых багровых мазках на осиннике и ольхе за полоской стоячей воды, в синюшности пространства, общем замирании.

Катились воды Оби, катилось время... Пустотное небо смотрело целомудренно и безмятежно, как могут смотреть лишь дети и пожилые люди с чистой совестью.

● **День сегодняшний.** Может показаться, что я идеализирую Горецкого, что ему все просто и понятно, что он идет прямо и светлой дорогой — именно так было принято писать в недалекие брежневские времена. И именно такой образ Горецкого встает перед читателем книги этой же серии «Возвращение хозяина», в которой Аполлон Борисович дает интервью. Горецкий не таков. Неточные ходы уже первого этапа и предсказуемые заносы в сторону от «прямой и светлой дороги» проявились сразу и ударили больно по Горецкому. Нередко его имя так склонялось всеу (во всем-де виноват главный экономист, да еще пенсионер. Зачем он такой?), что приходилось вступаться за него, возражать, что дело вовсе не в главном экономисте, а в общем хозрасчетном недомыслии и экономической малокомпетентности и что вершить реформу должны все, а не ждать по привычке указующих движений сверху, что времена всезнающего батюшки канули в Лету.

И, солидаризируясь с академиком Буничем, Аполлон Борисович начинал думать, что переход на аренду в масштабе предприятий и страны не даст желаемого и что искать надо иной путь. И бывало, впадал он в хандру и уныние. Всякое бывало, не прямой и светлой была дорога Аполлона Борисовича по пути экономических переосмыслений.

О чрезвычайном происшествии с мастером В. Я. Таутом Аполлон Борисович узнал много позже того, как Виктор Яковлевич забил тревогу о малой эффективности химреагентов в борьбе с парафином и солями. Забил он ее три года назад, но ему тогда не вняли, продолжали тратить на химреагенты деньги и время. Но элементы хозрасчета все же обязывали к экономии, и Виктор Яковлевич, мастер комсомольско-молодежной бригады, не кривя душой, отказался от химобработок, за которые исполнителю перечисляли солидные суммы. Эти бы суммы да в дело!

В Самотлорнефтепромхиме возмутились, сочинили письмо-докладную на Таута. В НГДУ «отреагировали»: скоропостижно лишили мастера премии, объявили выговор, удостоверив даже, что тот не является читателем в технической библиотеке. Миновав суть проблемы, впали в амбицию, не озаботившись тревожным сигналом с промысла.

Горецкий выехал в цех, чтобы разобраться на месте. Тема ему знакомая по НИИ в Куйбышеве и Тюменскому главку — активно занимался солями и парафином, вкусил теории и практики.

Что же теперь, сегодня, спустя десятилетия? После обработки скважины, так называемой защиты, три-четыре дня не спустишь скребок — она запарафинивается. Циркуляция нарушается, нанос сгорает. Приходится вызывать ремонтников, восстанавливать ствол. Занятия оператора, спускающего скребок, тоже обходятся недешево: пять рублей в час.

Раньше подобным обстоятельствам не придавали значения: пять так пять, не из своего же кармана. При хозрасчете считать если и не научились, то пытаются. Вот тебе сумма на год, сумей уложиться.

Один только цех добычи, в котором работает мастер Таут, тратит за год на обработку скважин химреагентами миллион 438 тысяч рублей. Если бы с толком тратил, куда ни шло, но... по-прежнему в обиходе дедовский скребок. Проволока скоро перетирается, хватает ее на два-три спуска, а новой не дают. Обрывы скребка — авария, за ликвидацию ее снова плати деньги. Автоматизированный же скребок автоматчики так и не могли отладить, покоится он мертвым капиталом.

Тем же днем Аполлон Борисович наведился к Виктору Николаевичу Иванову в объединение.

— Коррозия труб и парафин в скважинах еще нередко свидетельствуют о небрежности обработчиков. Операторы, экономя время для себя, вместо того чтобы закачивать реагенты в три ствола, порой ограничиваются одним, и целые участки остаются незащищенными. А на бумаге — ажур. Замечу, что подрядчику требуется помощь добычников в сооружении промежуточных баз, где можно складировать ингибиторы...

Обычные в таких случаях полуоправдательные ссылки на то, чего у кого недостает, что у кого требуется подправить, как поджечь и т. п., — привычные для времен застоя уловки. Они остались.

Почти то же самое Аполлон Борисович вскоре прочитал в местной газете. Интервью корреспонденту давал В. Н. Иванов. Горьковский сожалеюще-осудительно подумал: «Сколько их было, публикаций, а убытки не кончаются, бременем ложатся на цеха и управления. Нередко из-за элементарной безалаберности исполнителей и заказчика. Таут говорил, что при опробовании нового ингибитора подрядчик закачивает в скважину два кубометра, в

дальнейшем всего лишь десять литров — эффекта от них, понятно, нет. Может, из-за дефицита химреагента укоротили норму? Может быть. Но тогда зачем вообще создавать иллюзию защиты и брать деньги сполна? Ради галочки в отчете?» Времена новые, ситуации прежние. Что могут экономисты и плановики, если сама система против них?

Вопрос не давал покоя, мучил, но он не находил ему разрешения, понимая, что не просто сломать годами и десятилетиями сложившееся и слежавшееся. Это он, экономист, прошедший многие ступеньки нефтепромыслового дела, чувствовал острее, чем кто-либо, и не мог примириться с проблемой. Что-то следовало предпринять, но что? Что предпринять, какие ухватить направления, чтобы весь механизм стал подвластным его разумению.

Ответа не находилось.

### Без хозяина!..

Третьи сутки беснуется пурга. Тяжелые снежные струи тревожат шифер крыш, срываюТ с петель двери, до земли гнут тонкоствольные сосенки. Вихрит, неистовствует непогода. Кажется, что последние яростные вздохи выпрастывает из себя зима, запоздало разъярившись на пришествие весны.

Остановились в пути поезда, замерли в аэропортах самолеты. Прекратилось движение по бетонке. Бульдозер то и дело расталкивает заносы. С трудом на вездеходах пробираются вахты на дальние промыслы.

Белослудцев с Лукояновым и Тишкаевым у себя в слесарке перебирают шаровые краны, аркады, расходомеры, расчищают подхо-

ды к вагончикам, подбирают металлолом, досадуя на то, что вместо работы на промыслах вынуждены заниматься тылами, хотя до конца месяца остается неделя.

Причина бездействия — отсутствие «КраЗа» с агрегатом. Водитель в отпуске, а замены ему не находится. Петр звонил начальнику управления Гумерскому, тот лично наведалься в управление технологического транспорта, но транспортники лишь развели руками: хозрасчет, лишних людей нет. Это прежде на одного водителя было десять запасных.

Дал себя знать хозрасчет и у ремонтников — ввели лимит на разряды: столько-то на цех проката оборудования пятых и четвертых, столько-то ниже... Ниже — это третьи и вторые. Кто согласится на двести пятьдесят рублей в месяц работать, если грузчик в магазине вдвое больше имеет? Так там он все-таки под крышей, почти что дома.

Начальник цеха сказал: «Ищи людей, приму», но слова лишь слова. Он должен при лимите на разряды сам перераспределить ресурсы внутри цеха. А перераспределить трудно, почти невозможно: в других бригадах их тоже не хватает. У газлифтчиков работать надо с трубами высокого давления, ниже четвертого разряда новобранцев можно использовать лишь на вспомогательных операциях. Способны, конечно, научить за полгода, но лимит разрядов стал преградой повышению квалификации. Экономия против экономии. Больше теряешь, чем приобретаешь, попадая в порочную замкнутость.

Между тем, как назло, выходят из строя манифольды — газораспределительные устройства на кустах, переводники — трубы, в которых газ, поступающий из магистрали на куст, во избежание гидратных пробок согревают

теплой нефтью, тоже не редко корродируют, особенно в местах входа и выхода нефти из теплообменника.

Ребята предложили защитный экран: просто, но толково. Уфимское конструкторское бюро его утвердило. Шлифмашинку для зачистки стыков труб наконец-то изготовили. Жизнь идет своим чередом. Сейчас их осталось лишь трое: не бригада, только звено. По семейным обстоятельствам уехал Шаров, посеяв в душе чувство невосполнимости: привыкли к парню-весельчаку. Как он там на Западной Украине, что поделывает?

Перебирает Петр железки, хмурится в тон своим мыслям, изредка перебрасываясь репликами с Лукояновым и Тишкаевым — последними из могикан. Настроение не подарок... Неожиданно в проеме двери показывается приземистая фигура главного инженера В. А. Никишина. Встревоженный снеговеем, Владимир Анатольевич выбрался на промыслы и Белослудцева не миновал.

— Как, ребята? — бросает вместо приветствия, цепко оглядывает слесарку.

— Так, — неохотно роняют они, прослышавшие о переводе Никишина в объединение.

— Да, конечно... Ситуация... Опять скважины «пар пускают»: тут проело, там сифонит, а «КрАЗа» с агрегатом не можем выбить.

— Ну, если главный инженер не может... — склонили головы трое. Молчат. На улице беснуется пурга, столь неестественная для конца апреля, крутит вихри, стонет, воеет на все лады. Все чего-то ждут, какого-то утешения от бригадира. Белослудцев самый давний, испытал перипетий неисчислимо, но что он может? Новые времена, новые обстоятельства...

Ему бы казалось, что при хозрасчете вместней вводить не лимит на разряды, а воз-

возможность повысить их тем, у кого на это данные: талант и прилежание. Но суровая длань отдела труда определила: столько-то разрядов таких-то — и все замедлилось, оледенело.

● **День сегодняшний.** Летом 1989 года в районе выгорело около трехсот тысяч гектаров тайги, в огне погибло более восемнадцати миллионов кубометров леса — втрое больше, чем в 1988 году, хотя и в 1988-м ущерб был неслыханно велик. Это напрямую связано с деятельностью нефтяников и газовиков, их полной безответственностью. Чтобы восстановить уничтоженное, нужно вырубить весь горелый лес, убрать его, а потом последовательно провести рекультивацию. Особенно трудно возродить кедр. Он взрослеет сто шестьдесят лет.

Идет самовольный захват участков под карьеры, самовольные вырубki леса на лежневки, на новых месторождениях идет ни с кем не согласованное расширение баз, их строительство на новых территориях.

Беда еще в том, что в стране вообще не существует методик подсчета нанесенного ущерба лесу — ущерба от разливов нефти. Максимальный размер штрафа руководителям предприятий — сто рублей. Комитет охраны природы 1989 года подготовил три серьезных материала на НГДУ Черногорнефть, Приобьнефть, Нижневартовскнефть — и на все три прокуратура отказала в возбуждении уголовного дела.

— Сегодня насыщенность промышленностью, особенно в лесах Западной Сибири, — говорит председатель комитета Н. Я. Крупинин, — огромная. Тайгу буквально растаскивают по частям. Кроме предприятий вносят лепту в общее разорение лесозаготовители со всех концов страны и кооперативы заготовителей. Пользуются зеленым богатством многие, но вот программы восстановления его ни у кого нет. Нужно срочно провести заседание в расширенном составе: наш комитет, райисполком, представители Миннефтегазпрома, строительных министерств, Минлеспрома — и разработать программу спасения леса в условиях интенсивной нефтедобычи. Может быть, даже, объединившись с соседними районами,

разработать региональную программу для Среднего Приобья, так как именно здесь положение леса наиболее бедственное.

Действительно, разве можно сравнить затраты на нефтедобычу и на восстановление леса? Несоизмеримые величины. Долгие годы на защиту леса ни советские органы, ни министерства не обращали внимания. При таком отношении его скоро не останется совсем. В этом убеждаешься при облете района на вертолете, оторопь берет — внизу сплошной мертвый расплеск: ни листика, ни зверя, ни птицы. Даже не растет трава. Все кончено.

Спросите, какое отношение имеет это к перипетиям в отдельной бригаде и отдельном НГДУ?

Отвечу: хозяин в Среднее Приобье еще не вернулся. Хозяин здесь пока лишь потенциальный — тот, который в будущем может быть.

За все годы лишь однажды Тюменская лесная опытная станция проводила исследования по рекультивации земель в местах разлива нефти и пыталась создать методики подсчета материального ущерба. Пыталась! Давно назрела ревизия лесов, давно пора иметь научно обоснованную программу их использования. А сегодня нет даже простейших механизмов для сбора семян, для восстановления вырубленных и сожженных площадей, для уборки брошенной древесины, не говоря уже о методах тушения пожаров. Вся техника здесь — ее величество лопата.

Сам собой напрашивается вывод: необходимо сегодня вводить плату за пользование природными ресурсами. Экономические санкции за варварское природопользование должны во много крат превышать стоимость рекультивации, тогда безобразничать в условиях хозрасчета станет просто разорительно.

— Есть много законов, — говорит Н. Я. Крупинин, — увы, не срабатывают. Очень ждем новые законы об аренде и экологической ответственности. В США, если арендатор плохо обращается с землей, у него изымается участок и в том штате он никогда другого уже не получит. У нас НГДУ на одном, другом месторождении натворит бед, ничего не исправит и тут же получит земли под новые разработки. Экологическая вседозволенность, близорукость и безнравственность. Без обратного хода нет дороги вперед. Экологию хозрасчет в сегодняшней его расклад-



ке не предусмотрел. Хозяин на промыслы не вернулся.

### Общий интерес

Как впоследствии выяснилось, в Татарию Фазыла Имамутдиновича увела не столько любовь к пчелам, сколько чувство безысходности и трезвое предвидение того, что импортное оборудование постареет, износится, новых поступлений из-за границы не будет, а бакинцы в массовом порядке гонят брак. Недалек день, когда оснастка начнет сыпаться и падение не восполнишь никакими «рацухами». Благоразумней уехать.

Он уехал, зная, что будущее цеха подземного ремонта газлифтных скважин печально, уехал, не открывшись даже Шайхуллову, тщетно пытавшемуся распознать причину увольнения деятельного начальника цеха Мифтахова.

А причина выказалась сама собой с первыми морозами: остановились лебедки, одна за другой отказывали компоновки. К чисто техническим неурядицам добавились организационные, экономические.

Газлифт на промыслах Нижневартовскнефти играет весьма заметную роль. Малейший сбой его чувствителен для добычи. Значит, он должен быть в центре внимания, отлажен до точности часового механизма. Так ли это? Достигнуты ли улучшения в ходе экономического эксперимента — работать меньшей численностью при повышенных ставках и должностных окладах? Скорее, наоборот. В январе 1988 года недодали почти 25 тысяч тонн нефти. И главными виновниками в срыве месячного госзаказа оказались они — газлифтщики. При такой работе их комплекса мало того что зависнет план добычи — еще и перерасхо-

дуют газа на несколько миллионов рублей.

Понесут эти невосполнимые потери, считал Шайхуллов, из-за формального подхода к экономическому эксперименту. Под общую гребенку всех подстригли: скостили численность цеха подземного ремонта газлифтных скважин. А во-вторых, нехватка оборудования. Запчастями импортное не подкреплено вообще, а на отечественное — надежды никакой.

В-третьих, необходимо, как воздух, постоянное повышение производительности труда, ибо количество ремонтов растет. Следовательно, нужен финансовый стимул. Прежде, до хозрасчета, такой стимул был: приработок. Высокой квалификации операторам (бригадам) разрешалось перевыполнять план до тридцати процентов и соответственно этому зарабатывать. По технологии канатных работ, опять же в интерпретации Шайхуллова, такое возможно, поскольку именно подземный ремонт нуждается в повышении производительности труда. Но при новых тарифных ставках приработок запретили. Теперь получают ту же зарплату, не напрягаясь.

Жаудат Садрисламович говорил об этом не однажды (он любит выступать с трибуны при любом удобном случае) на собраниях, сказал и в личной беседе с Гумерским.

— Если я правильно понял, ты ратуешь за дополнительные ремонты, — уточнил начальник управления, памятуя о том, какой напористый и осведомленный оппонент перед ним, — за которые начислялась бы зарплата? Выразимся так, прогрессивно-дополнительная. С повышением тарифов и запретом приработков интерес к повышению производительности труда утрачен?

— Именно утрачен, — воскликнул Жаудат Садрисламович. — Раньше операторы не по-

кидали кустов, пока не заканчивали операции. Даже использовали летние светлые ночи. Дополнительные объемы были заметным подспорьем для непрерывной работы газлифта. Запрет приработка тотчас сказался на состоянии фонда скважин, добыче. Получилось так, что вынудили волевым усилием ограничиться ста процентами выполнения. Экономя сотни, теряем миллионы.

— И что на это говорит Горецкий?

— Он вывел среднюю зарплату по цеху — 527 рублей на каждого работающего. Это выше, чем у операторов добычи. Аполлон Борисович допускает даже мысль, что успешные ремонты свидетельствуют о заниженных планах, не отвечают-де истинным возможностям. Он требует пересмотреть их, более тщательно провести перетарификацию на ряды. Упрекает руководство цеха в излишней податливости. Мол, оно идет на поводу у рабочих, поддается любым их требованиям. Позиция Аполлона Борисовича, как я понял, мотивирована расчетами, личными наблюдениями и анализами. Запросто от нее не откажется. Я считаю, что это порочная позиция. Горецкий не знает всей специфики газлифта и допускает опрометчивые суждения. Решения его в вопросах газлифта вредят делу. Кто сказал, что ремонтникам нельзя иметь бóльшую зарплату, чем цехам добычи нефти и газа, хотя в целом по отрасли она действительно низкая? У буровиков почти вдвое выше — 1050 рублей, у контор по снабжению и комплектации — 600—700 рублей. Добычники же, основное звено, задвинуты в хвост. Неразумно. Показатели газлифта по добыче нефти, по производительности скважин, межремонтному периоду от двух до десяти раз выше насосных способов добычи, так почему

персоналу на такой прогрессивной технологии не зарабатывать столько, сколько можно зарабатывать? Тем более что производство крайне нуждается в увеличении объема канатных работ.

— Попытались коллегиально найти приемлемые решения? — спросил Гумерский.

— Многократно, и в самой разной форме, но все упирается в главного экономиста. Поскольку он говорит «нет», остальные повторяют то же. В пылу перестройки на первых порах поубавили операторов по исследованию газлифтных скважин, а оставшиеся не справляются с объемами, хотя от них напрямую зависит качество добытой нефти и ее количество. Если скважина выбилась из режима, оператор должен выехать на промысел, установить причину отклонения и довести ее технологю добычи. Он же, оператор, регулирует по ходу дела расход газа, производит контрольные замеры.

Сейчас это так и делается, но какой ценой пришлось заплатить?! За минувший год ухитрились перерасходовать газа на фантастическую сумму — миллион 447 тысяч рублей. Отчасти и потому, что операторы не успевали на скважины из-за дефицита техники и людей. В управлении технологического транспорта с лихвой посокращали водителей, некоторые уволились сами. И теперь их не хватает... 280 человек. Только в одном УПП!

Лабораторию газлифта вместо прежних шести-семи машин обслуживает три-четыре. Производительность по исследованию заметно упала. Если раньше не хватало только операторов для вывода скважин на режим, то теперь кругом проблемы. И немудрено: оператор должен побывать за смену на нескольких кустах, которые разбросаны по территории в

двадцать пять квадратных километров. Зачастую приходится добираться пешком...

Гумерский порывисто встал, молча походил по кабинету и снова сел.

— Еще закавыка... Оплата водителей машин с лебедками «Камка»,— наступал Жаудат Садрисламович,— зависит от бригад, за которыми они закреплены. Получают премию лишь в случае выполнения ими плана. Однако есть бригады, которые его не выполняют. Водители незаслуженно несут убыток, естественно, утрачивают боевой настрой, некоторые уходят с невыгодных им участков.

— Вот и вернулись к началу беседы,— в той же наступательной манере продолжал Шайхуллов.— Да, при уравниловке в оплате труда операторов все возможно. Бывает, что цех не выполняет план, теория заниженных заданий и легкости их выполнения не выдерживает никакой критики. Кроме того, Аполлон Борисович обязан не только критиковать, но и выявлять, где именно занижены нормы. И только после этого сокращать людей. Пока что сокращения делаются для отчета, во вред живому делу.

— Фотография рабочего дня делалась,— начальник управления напряженно думал, все еще усваивая только что услышанное.— И она показала, что в некоторых подразделениях двадцать процентов времени затрачивается впустую—на суету и болтовню, каждый в таком подразделении получал незаработанные 180 рублей. В результате перетарификации и сокращения численности высвободили около пятисот человек, а многие вопросы стали решать быстрее. За 1987 год транспортные затраты сократились на два миллиона, расход материалов—на 32 тысячи рублей, на 9 миллионов возросла закачка воды и на

14 миллионов тонн добыча жидкости. Каково?! На снижении себестоимости продукции сбегли шесть с половиной миллионов рублей. Двенадцать миллионов рублей составила сверхплановая прибыль. После сокращений в фонде зарплаты появился резервный миллион. Ты цифрами нокаутируешь, и я, администратор, ими же. Не спорю, тема серьезная, издержки есть. Но отступить нам некуда. Только вперед. В споре должна рождаться истина, я так понимаю. И не только для нашего управления, для смежников тоже, не отладивших по-настоящему механизм хозрасчета, допустивших перегибы. Чем быстрее она высветится, тем лучше, ибо промедление и умолчание чревато последствиями не только экономическими, но и морально-психологическими. Подорвется доверие к новой системе, утвердится негативное отношение к ней, хотя сама система тут, может быть, ни при чем. Что предлагаешь? Давление на Горецкого? Он — страж интересов НГДУ, способен ошибаться, да, но сумеете доказать, что ошибается.

Спустя неделю созвали «круглый стол», пригласив специалистов, операторов, долго дебатировали, убеждали друг друга, но больше — Аполлона Борисовича.

В конце концов Аполлон Борисович сдался:

— Хорошо. Разрешим приработок. Посмотрим, что из этого получится, какая польза. Я не бог, могу в деталях чего-то недоучесть, можете и вы впасть в субъективизм. Давайте искать золотую середину.

«Необходимость хозрасчета назрела давно, семь—десять лет назад, еще когда цеха занимались одновременно добычей и подготовкой нефти. Тогда не было конкретной, четкой ответственности у бригад в целом и операторов в отдельности. Ответственности коллективной и персональной. Производительное время за вахту составляло 4—5 часов. Царила путаница и неразбериха. Трудно было спросить с кого-либо за работу. Пустопорожние разговоры перемежались с пустопорожними поездками.

Примерно то же самое наблюдалось в других управлениях. Когда фонтаны угли, пришлось всерьез заняться механизированными способами добычи и упорядочением самой организации труда. Отставание Нижневартовскнефтегаза и главка зашло настолько далеко, что побудило приехать на Самотлор и в Сургут Генерального секретаря ЦК КПСС М. С. Горбачева. Его визит и предъявленные требования обязали всерьез озадачиться создавшимся положением.

Работать по старинке стало просто невозможно, но инерция — вещь упрямая, все еще звучало лобовое: «Ищите добычу!», как будто это оброненный по дороге мешок с золотом. Начинать надо было с людей, создания им нормальных бытовых и производственных условий, с технической реконструкции, экономических нововведений. Система «давай! давай!» пришла в негодность.

Кое-что в этом направлении сделали. Могли сделать раньше, в пору фонтанов и легкого успеха, но легкий успех кружил головы, мешал трезво оценить грядущую обстановку.

Новое мышление родилось не тотчас, рывком, и в период застоя не топтались на месте, и тогда сознавали ущербность хозяйственного

механизма, применяли отдельные элементы хозрасчета, определив твердые фонды заработной платы, доведя лимиты на транспорт, материалы. Конкретизировали сам принцип материального поощрения низовых коллективов — бригад. Я нарочно заостряю внимание на бригадах. Именно они ближе всего к конечной цели, являются основой производства, где фокусируются усилия прочих служб управления и смежников.

Уже начальные наброски хозрасчета принесли заметный порядок, организованность, наконец, уверенность в победе. Было время, когда ее просто-напросто утратили. Пессимизм выражался в делах людей, их рассуждениях. Эту застойность мы сломали, подкрепив социальные улучшения техническими. Сверстали программу научно-технического прогресса, учтя все направления добычи, закачки воды, подготовки и перекачки нефти. Приоритетное внимание уделили автоматике и телемеханике всех процессов. Создали в НГДУ группу внедрения технических новинок, прежде пылившихся под сукном.

В опытный порядок внедрили автоматизированную систему управления фондом скважин в одной из бригад добычи. Информация с промысла поступает на ЭВМ цеха. Сбои на скважинах устраняются на расстоянии посредством той же автоматики, без выезда операторов на скважины. Задача — распространить этот опыт на все промыслы.

При ручном труде самофинансирование и самоокупаемость просто невозможны, хозрасчет обязывает к предельной жесткой экономии в деньгах и времени. Процесс этот болезненный, неудобный, но неизбежный. Провели аттестацию и рационализацию рабочих мест, выявив в ходе кампании, которую кури-



ровали специальная группа научной организации труда и планово-экономическая служба, массу недочетов. Даже частичная ликвидация их дала заметный толчок для дальнейшей деятельности. Подобную же ревизию осуществили смежники.

Не обошлось, конечно, без накладок, теперь, не все получилось идеально. Самое огорчительное, что осталась низкой производительность труда, в известной мере остались путаница и неразбериха. Ждали большего.

Необязательная переписка с вышестоящими организациями и смежниками потребовала в 1985 году пять тонн бумаги, в 1986 — семь, в 1987 — все двенадцать тонн. Не уменьшилось число всякого рода комиссий. Едут и едут ради того, чтобы поставить у себя в отчетах галочку: «исполнено». Отнимают время, а время при хозрасчете — особая ценность.

До сих пор работали со смежниками в одной упряжке. С переподчинением их непосредственно объединению от нас отошли энергетики, транспортники, которые теперь ведут с нами активный бумажный диалог. Правда, они зависимы от наших выполнений, воздействуем на них премиями, но эта зависимость слабее, чем была прежде. Прежде НГДУ могло взыскивать, наказывать, напрямую влиять. Теперь смежники сами по себе.

Все же за первый квартал мы дали прибавки от добытой нефти три миллиона семьсот одиннадцать тысяч рублей. В минувшем году за счет сокращения штатов сэкономили миллион рублей на тринадцатую зарплату, но не смогли их использовать из-за того, что фондообразующее предприятие — объединение. Позднее, после многочисленных писем, этот миллион отдали нам в фонд зарплаты, но

ячко дорого ко Христову дню. Настроение у коллектива подпорчено.

Объединение до 1 января 1988 года имело примерно семьдесят тысяч работающих. Шесть тысяч в ходе эксперимента сократили. А затем снова вернулись к прежней цифре. Спрашивается, зачем были громогласные болезненные резекции, если опять оказались на грани новых сокращений? Не состоялось желаемого. Фонд зарплаты в пересчете на отчисления от добытой плановой нефти — 24 миллиона рублей — остался прежним: двенадцать миллионов рублей.

Чтоб не оказаться в цейтноте, в порядке эксперимента попробовали перевести на полный хозрасчет один из цехов добычи, значительно расширив ему объем затрат. Скажем, химреагенты, электропогружные установки раньше оплачивало цеху НГДУ, теперь ЦДНГ должен оплачивать сам из определенной ему суммы. Он может сэкономить средства, отдать их для материального поощрения рабочих и инженеров. Ему не безразлично, сколько чего закачивают в скважины, как срабатывает насос. Зря не заплатят. Пример тому — мастер В. Я. Таут, отказавшийся от услуг подрядчика по химобработкам скважин. Вблизи видней, за что и сколько платить. Опыт ПДНГ распространим на родственные цеха.

Нелишне использовать опыт соседей. Тот же газлифт. Жаудат Садрисламович многое требует для него, мы уступаем, даем операторов по исследованию, наращиваем численность цеха подземного ремонта газлифтных скважин. А в сопредельной Белозернефти поступили иначе. Там вместо девяти операторов с успехом обходятся четырьмя, обходятся меньшим составом ремонтников. За счет чего?

Очень просто: упорядочили работу операторов, снабдив их прибором «Эхолот» для контроля за дееспособностью фонда. За месяц один оператор легко справляется с двадцатью скважинами. Те скважины, где бессилён «Эхолот», исследуют глубинным манометром. Обязанности операторов четко ограничены.

Подачу газа регулируют промысловики, газлифтовики лишь дают рекомендации. Ведь первые — хозяева фонда и вправе их выполнять или отказаться. Операторам по исследованию даже не хватает работы. Ларчик открыли предельно просто.

Недостает работы в Белозернефти и цеху ремонта, потому что нашли иной расчет зарядки клапанов азотом, они дольше служат и соответственно требуют меньше подъемов-спусков. Сами собой отпадают прибавочная численность, доплаты-приработки за внеурочное сверхнормативное время. Героизм по старинке никому не нужен. Так нужно идти по их пути, а не по пути безразмерных разорительных дотаций.

Сокращение численности — одно из обязательных условий образования фонда заработной платы при повышении тарифов и окладов — провели на основе анализов трудовых ресурсов основного и вспомогательного производств, а не под «общую гребенку», как уверяет Шайхуллов, с учетом обеспеченности рабочими и инженерами.

Взамен сокращенных вахтовиков разрешили принять девять человек из местных, однако эту возможность своевременно не использовали. Люди ушли, и пришлось восстанавливать тех же вахтовиков. В связи с новыми условиями зарплату вместо сдельно-премиальной сделали повременно-премиальной, с выдачей нормативного задания.

Истинные причины спотыканий газлифтистов, на мой взгляд,— низкая организация работ, нежелание переместиться с базы непосредственно на месторождение, неукомплектованность квалифицированными операторами и дефицит спецтехники, в частности автолебедок, а не новая система оплаты труда, как таковая. И самая прогрессивная система требует умелого с ней обращения. Этого многие не могут уяснить или не хотят.

Для эффективности работы газлифтистов ввели дополнительное стимулирование по статье «Особые достижения», хотя их на деле кот наплакал. После образования фонда экономики зарплаты вновь вернулись на сдельно-премиальную систему.

Положение о премировании предусматривает одинаковое вознаграждение операторам цеха и водителям машин с лебедками. При невыполнении плана страдают все, в том числе водители. Иначе как соблюсти общий интерес в деле, если водители и при низких показателях бригад, к которым прикреплены, станут получать премию?

Слишком односторонне это: повысить зарплату — и basta! Тарифы и без того приличные. К сожалению, еще многие находятся в плену застарелых привычек, не признают того, что деньги надо зарабатывать.

В целом, при всех издержках, начальный хозрасчет повысил ответственность за конечный результат. Считают деньги, тратят их с оглядкой. Уже в первые три месяца 1988 года по сравнению с тем же периодом года 1987-го удельный расход газа при газлифте снизили на 27 кубометров на одну тонну извлеченной из недр жидкости, на 257 тысяч рублей уменьшили затраты на материалы, электричество, транспорт. Получили 775 тысяч сверхплановой

прибыли за счет повышения групп качества сданной нефти, снижения ее себестоимости.

Полный хозрасчет возможен лишь при твердых и постоянных нормативах. В этом убеждает практика, а она, как известно, высший судья. При сегодняшней структуре нормативы пляшут. Менять надо и ее, если хотим добиться успеха.

Из-за дефицита самостоятельности лишены возможности распорядиться капиталами, образовать стабильные фонды промышленного и социального развития. Какая самостоятельность, если мы всецело зависим от того, сколько средств выделит объединение? Это не что иное, как пресловутая уравниловка, продолжение командно-административного метода руководства.

По-прежнему Нижневартонскнефтегаз вмешивается в наши дела, инициативы снизу вначале согласовываются с ним и лишь потом принимаются или отвергаются. Излишняя опека — это прямое недоверие к коллективу, ущемление его прав, гарантированных законом о государственном предприятии.

Таковы плюсы и минусы начальной стадии хозрасчета, его первые уроки, сопряженные с поиском, полярностью мнений, с борьбой, в процессе которой должна родиться истина».

Итак, таково было положение дел к концу 1988 года. Постепенно оптимизм Аполлона Борисовича Горецкого улетучивался.

Эксперимент с цехом добычи провалился. Не прижился хозрасчет и в бригадах, не дошел до сознания рабочих. Экономия если и была, то не за счет хозрасчета, а так, в общем порядке: что-то усовершенствовали в технологии, что-то где-то укоротили. Это делалось и раньше. И что самое существенное: те же

рабочие не воспользовались прибылями, не повлияли они на их заработок.

Всегласно с трибуны экономист цеха сказал об этом, признав свою полную несостоятельность в заданном направлении. Он был хорош в роли мастера добычи, но экономист оказался никудышный. Не только поэтому оставил поприще, смутно представляли путь к конечной цели и другие. Начальник цеха вовсе не занимался экспериментом, на который возлагало надежды и объединение. И вообще, возможен ли полный хозрасчет в одном цехе, подразделении? Вряд ли.

Весной 1989 года пережили еще полосу сокращений, болезненную и неудобоваримую, но пережили. Значительно скостили численность и в объединении.

Все очевидней вырезались основные моменты грядущих развязок. Госзаказ: сверху — по потенциальным возможностям или же по реальным — снизу, когда часть добытого сырья к тому же остается предприятию и оно вправе распорядиться им с торговыми партнерами по своему усмотрению или хотя бы получить часть валюты от экспорта нефти?

«Часть» пообещали, но госзаказ оставили по потенциальным возможностям. Вот что мне рассказал главный геолог нашего управления К. Л. Матвеев, в искренности которого сомневаться нет никаких оснований, после очередного «сидения» в объединении по верстке плана добычи 1990 года с участием генерального директора В. О. Паля и главного инженера Тюменского главка Ю. Н. Вершина:

— Нас два часа Виктор Остапович и Юрий Николаевич убеждали, что мы должны в будущем, завершающем году пятилетки дать максимум добычи при минимуме источников

финансирования. В 1990 году, к примеру, можем пробурить триста тысяч метров, а нам навешивают семьсот. Где искать деньги, откуда их изымать на остальные четыреста тысяч? Этого пока никто не знает: то ли методом «ходовков в Совмин», то ли из собственных источников, которые на сегодня никак не просматриваются.

Признаться, у меня появилось сомнение в потенциальных возможностях, за которые ратовал везде и всюду,—невостребованных резервах. Прав ли? Константин Львович, словно отвечая на мои колебания, добавил при этом, что Палий и Вершинин уповали на запущенный фонд: большое количество бездействующих и простаивающих скважин и малый межремонтный период насосов. Но и на эту работу, подчеркнул К. Л. Матвеев, нужны деньги. Заколдованный круг получается. Где искать разрешение образовавшейся замкнутости?

Видимо, всей логикой событий возвращаемся к тому, что резервы есть, но не востребуются по причине незаинтересованности промысловиков. Работа влачится по старинке: план доводится сверху, а не формируется снизу, по реальным возможностям. Порочный круг начинается отсюда.

Машиностроителям и другим отраслям страны дали эту вторую возможность, нефтяникам — нет. Тем же машиностроителям разрешили продавать свою продукцию по договорным ценам, а себестоимость добываемой тонны сырья теперь вместо 60—70 копеек в год начала прибавляться по два рубля, а продажная цена нефти осталась прежней — 23 рубля за тонну. Заведомо спланировано несоответствие в том, сколько отдают и сколько при этом теряют.

В целом по отрасли мы имеем 20 миллиардов долларов валюты, от продажи легковых автомобилей на внешнем рынке — всего один процент от общей экспортной выручки: 600 миллионов валютных рублей. Сырьевая ситуация иная. Вкладывая 40 миллиардов рублей в год, получаем 20 миллионов долларов валюты плюс закрываем внутренние потребности и потребности стран СЭВ. Нефтью вообще-то торговать выгодней, чем машиностроительной продукцией, но нефтедоллары тратят на зерно, машины, всякие потребительские товары. Машиностроение Советского Союза имеет лишь 0,1 процента мирового рынка машиностроительной продукции в свободно конвертируемой валюте. 0,1 процента! Мизер!

Объем продукции машиностроения в ближайшие пятнадцать лет должен учетвериться, объем капитальных вложений на это удвоится уже в 13-й пятилетке по сравнению с предыдущей. Что это значит?

Машиностроение по существу топчется на месте, потребляет нефтедоллары, но не возвращает их. Оказывается в роли коровы, которая, потребляя сено, не дает молока. От таких коров крестьянин избавляется немедленно. Лишь шесть процентов советских металлургических станков соответствуют мировому уровню. Остальные минусы покрываются нефтедолларами, так было, так остается. Валюта должна оседать у тех, кто ее производит. Это обяжет потребителей, ее не заработавших, искать новые технологии, поднять планку качества. Сейчас этого нет и в помине, разбазаривают нефтекапитал, «в благодарность» поставляя дефектное оборудование как добычникам, так и их смежникам. Отчасти поэтому производительность труда на-



ших буровиков вчетверо ниже, чем в США. Можно изменить ситуацию нефтедолларами, поправив дела у производителей их, но вместо этого балки да хижины, в них ютится 17,5 тысячи семей. Сибирский нефтяной континент превратился с первых лет его существования в сырьевую колонию. От этого проигрывают все. Пора прекратить этот внутренний колониализм, воздать каждому по заслугам.

Нефть дает нам достаточно долларов, чтобы обеспечить конвертируемость рубля, но для этого требуется подсократить валютный дождь на плантации иных министерств и ведомств, тем самым обязав их находить собственные источники финансирования. Вспомним газлифтное бакинское оборудование, не только мировых стандартов, а требований местных, сибирских, не выдерживающее. Наши автолебедки несравненно уступают зарубежным «Камка». Уступают обувь, одежда, бытовые предметы, мебель. И все это покрывается за счет нефтедолларов.

Такое мое однозначное мнение.

Теперь о расходах нефтепредприятий в рублях. Кто только не зарится на них, каких только просителей-требователей не сыщешь в полку с ложкой. Взять нашу НГДУ Нижневартовскнефть. Львиную долю заработанного отчисляет в госбюджет, само собой отчисляет и в местный бюджет. На балансе НГДУ объектов УРСа на 57 миллионов 237 тысяч (столовые, овощехранилища, магазины, склады прод и промтоваров), что обходится в 6,5 миллиона рублей ежегодно, до двух миллионов рублей в год поглощает местный совхоз, 450—500 тысяч — санаторий-профилакторий, которым пользуется все объединение, тысяч сто в год — ЛТП для алкоголиков, отнимают свою

долю станция переливания крови, подшефные техучилище и школа, техникум, национальный поселок, общежития. Обирают оптом и в розницу, настолько беззастенчиво, что вынужден был вступиться БХСС. Начальник отдела В. Шамадрин выступил в городской газете, упрекая... нефтяников за то, что уступают инструкциям и распоряжениям времен застоя. А попробуй не уступи, тотчас первому руководителю грозят лишением партбилета и должности.

Обирают без инструкций и распоряжений, волевым усилием. Вот, скажем, принял горисполком решение отчислить 200 тысяч на медицину — отчислили, требует 8—10 тысяч за каждого вновь принятого работника — отдай. При этом забывают о самом производителе нефтедолларов и рублей — добычнике. Я уже писал, что средний заработок его в месяц 600 рублей. Но уже пущена в ход версия о «бешеных» деньгах. Правительство-де подкупает ими промысловика, чтобы он в ущерб настоящему и будущему, в ущерб экологии и коренному населению вырывал из недр все, что можно, — вещает по радио и в печати известный тюменский публицист, издавший в застойные времена толстые тома-панегирики о нефтяниках, но серьезно их так и не понявший. Известно: от скорых наездов проку и в литературе мало. Но публициста с именем слушают, читают и ему верят.

Знаю, как из года в год скрупулезно считают в НГДУ тринадцатую зарплату, из копейки в копейку, потому что все из кассы наперед забрано и резерва нет. Невыполнение плана тотчас оборачивается лишением премии. В 1989 году при устойчивом отставании добычи в масштабе объединения и главка сидели, что называется, на голом тарифе.

«Бешеных» денег у нефтедобытчика нет.  
Обирают вверху, обирают внизу.

И вот тут уместно напомнить о потенциальных возможностях, с расчетом которых доводится госзаказ. Их востребуют лишь в том случае, если добычники обретут самостоятельность не только в труде, но и в распределении заработанного ими. Альтернативы нет.

Впору было озадачиться и приуныть Горькому, уяснившему весь механизм грабежа среди бела дня.

Самостоятельность в труде — одна из развязок порочного круга — активно решается. Нижневартовское НГДУ с 1 января 1991 года перейдет на аренду, пока что без выхода из состава объединения. В этом весомая заслуга секретаря парткома М. Тарасенко, сменившего ушедшего на хозяйственную работу В. Стещенко. В период душевной депрессии Аполлона Борисовича он поставил вопрос об аренде и всеми мерами способствовал его разрешению. Оптимизма у молодого партсекретаря с лихвой.

Перемены есть и по главку. Прежняя многоступенчатость: предприятие — объединение — Главтюменьнефтегаз — министерство — всем приелась до оскомины. Аппаратчик на аппаратчике, перебирают одни и те же бумаги, муссируют одни и те же направления, бременем ложась на оператора у скважины.

И вот возникает идея Тюменского нефтегазового концерна с подчинением его Совету Министров СССР, с привлечением в состав концерна некоторых машиностроителей и переработчиков сырья, чтоб все сосредоточить в одних руках — добычу и утилизацию. Утилизированный, то есть переработанный, продукт — нефть и газ — многократно дороже

самого сырья. Объединения могут войти в концерн территориальным консорциумом.

Многие восприняли это как попытку аппаратчиков сохранить за собой места сменной вывески. Чем оно окажется на самом деле, покажет время. Ясно одно: жить и работать по-старому, мыслить прежними категориями нельзя.

Так, начав книгу за здравие, заканчиваю ее вроде бы пессимистически. Но и в сегодняшней ситуации есть добрые просветы, они, возможно, закончатся добрыми результатами, которых давно ждали, которых требует наша сегодняшняя жизнь со всеми ее сложностями и противоречиями. Люди начали не соглашаться, а это значит, начали думать и искать. И это уже хорошо, ибо только в поиске может выявиться истина. Ложь-полуправда останется на обочине. Ей не будет места в нашем производственном организме.

Пока только наметился свет в конце туннеля. За восемь месяцев на момент сдачи рукописи в производство госзаказ выполняло только одно НГДУ. Объединение задолжало 391 тысячу тонн нефти. Увы, и из-за низкой дисциплины и безответственности — тоже невостребованный резерв или потенциальная возможность добычи, как хотите назовите, суть не меняется. Не гнаться бы за безразмерными капвложениями, а полнее использовать наличные ресурсы, насколько тогда повысится результат?! Между тем за первое полугодие 1989 года по сравнению с тем же периодом 1988-го число прогульщиков по объединению увеличилось на 271 человек. В два раза увеличилось число осужденных за мелкое хулиганство. Потери рабочего времени из-за прогулов возросли

почти на две тысячи человеко-дней, значительно увеличилась текучесть кадров.

Что это — случайность или непреднамеренная закономерность? Скорее всего, последнее, следствие все тех же архаичных экономических связей, когда отсутствует материальный интерес в деле. Неспроста после многих дебатов и дискуссий, изустных и печатных, к зиме 1989/1990 года сложилось прочное мнение: разрешить Нижневарттовскнефтегазу и Сибнефтегазпереработке самостоятельно реализовать на внутреннем и внешнем рынках не менее 10—15 процентов госзаказа на нефть и газ, чтобы полученные средства направить на соцкультбыт и воспроизведение производства; установить нормативы снабжения города основными продуктами; обеспечить госзаказ материально-техническими ресурсами на сто процентов; пересмотреть фонды материального снабжения города с учетом прироста населения и вахтовых рабочих.

Пока нефтяники находились на полном государственном обеспечении, все расходы восполнялись из бюджета. С переходом на самофинансирование и полную самоокупаемость многое изменилось. Конечно, можно сократить госзаказ и вместо 375 миллионов тонн затвердить, скажем, 358, но тогда пришлось бы сократить и все остальное. В том числе производства буровые, тампонажные, вышконтанжные, оставить город-великан и прилежащие поселки без работы.

Под госзаказ должны пробурить нынче 28,3 миллиона метров горных пород. С учетом реальных возможностей можно дополнительно дать еще миллион двести тысяч метров скважин. Этот возможный (потенциальный) объем обеспечит максимум по добыче нефти. Как ни крути, от потенциального не уйти. От

реализации не востребуемых до сих пор резервов тоже.

Ставка только на выколачивание капложений порочна, и, возможно, создание Тюменского и территориальных консорциумов избавит от устоявшейся привычки.

Опять же вспоминается А. Я. Мартын с его мечтой о чувстве хозяина при материальных стимулах для каждого отдельного труженика и всего Главтюменьнефтегаза. Сами экономические стимулы станут лучшим побудительным мотивом для активности снизу и разумности сверху.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| <b>Такие это годы</b>             | <b>3</b>   |
| У озера                           | 3          |
| В плену нефтяной наркомании       | 11         |
| Противостояние                    | 20         |
| Будни всеуправленческого куратора | 25         |
| Аксиома не требует доказательств  | 34         |
| <b>Когда второго не дано</b>      | <b>45</b>  |
| Наследие «золотых» фонтанов       | 45         |
| «Великие сидения»                 | 56         |
| Аукцион идей, 1987...             | 63         |
| Дар прогнозирования               | 69         |
| Второе дыхание                    | 78         |
| И было так...                     | 86         |
| Отступление вроде бы не по теме   | 93         |
| <b>Расточительность</b>           | <b>101</b> |
| О чем молчит озеро                | 101        |
| История с предысторией            | 108        |
| Ода газлифту                      | 118        |
| Ходоки в Совмин                   | 128        |
| <b>Глубинные горизонты</b>        | <b>134</b> |
| Такие разные северные люди        | 134        |
| Панацея — крепкие тылы            | 137        |
| «Мы можем!»                       | 141        |
| Университеты Мартына              | 146        |
| Возвращение                       | 154        |
| Тюменская страда                  | 164        |
| Ступени перестройки               | 169        |
| Без хозяина?..                    | 177        |
| Общий интерес                     | 182        |
| <b>Пестижене новых истин</b>      | <b>188</b> |

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

**Николай Павлович  
Смирнов**

**ГЛУБИННЫЕ ГОРИЗОНТЫ**

**Редактор И. Б. Трубецкая  
Художник А. Г. Мареев  
Художественный редактор Н. В. Данилов  
Технический редактор И. Ш. Трушникова  
Корректоры Т. Г. Калугина  
М. Ф. Худякова**



**Н. П. Смирнов**  
С 50 Глубинные горизонты. — Свердловск:  
Сред.-Урал. кн. изд-во, 1990. — 208 с. —  
(Энергия ускорения).

ISBN 5—7529—0263—0  
35 к. 4000 экз.

Дальнейшая интенсификация получения нефти, ускорение перехода на механизированные способы ее добычи, в том числе на наиболее прогрессивный — газлифтный, укрепление научно-технической базы нефтяной промышленности — это актуальные вопросы, решаемые сегодня нефтяниками Самотлора. О накопленном опыте и той роли, которую играет здесь инициатива, рассказывается в книге.

С 2503010400-050  
M158(03)-90 15-90

ББК 26.325.31

ИБ № 1921

Сдано в набор 14.03.90. Подписано в печать 11.07.90.  
НС 26414. Формат 75×90<sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Бумага кн.-журнальная.  
Гарнитура журнальная рубленая. Печать высокая.  
Усл. печ. л. 8,1. Усл. кр.-отт. 8,5. Уч.-изд. л. 8,3.  
Тираж 4000. Заказ 93. Цена 35 к.

Средне-Уральское книжное издательство,  
620219, Свердловск, ГСП-351, Малышева, 24.  
Типография «Уральский рабочий»,  
620151, Свердловск, пр. Ленина, 49.



35 к.

СВЕРДЛОВСК  
СРЕДНЕ-УРАЛЬСКОЕ  
КНИЖНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО

1990

BIS NIJNEVARTOVSK



11148