

557 65.9(2)24 ЕФ
1156

Г. К. Петров

каждый
становится

героем

3

Я принадлежу к той счастливой категории людей, которым пришлось быть участниками и свидетелями деяний, составляющих целую эпоху в индустриальном развитии нашего государства...

Энергия
века



W

**Комсомолки
XX века
посвящается**

Содержание
1. Введение
2. Комсомолки в годы войны
3. Комсомолки в годы восстановления
4. Комсомолки в годы индустриализации
5. Комсомолки в годы освоения целинных земель
6. Комсомолки в годы освоения космоса
7. Комсомолки в годы перестройки
8. Комсомолки в годы распада СССР
9. Комсомолки в годы независимости
10. Заключение

Всероссийская серия
«Энергия века»

Общественная редколлегия:

Кожевников В. М.—
председатель
Лутошкин Г. Д.
Филиппов Д. Н.
Чеботарев Г. Н.
Лагунов К. Я.
Нестеров И. И.
Глебов В. С.
Салохин В. Ф.
Баряев П. А.
Селиванов Ф. А.
Селиванов В. И.—
зам. председателя
Лыкосова Р. И.
Адамова Л. Г.

Г. К. Петров

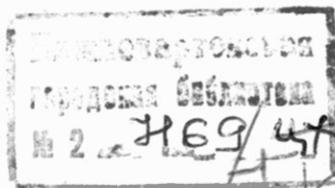
65.8(2)24

п 30

каждый
становится
героем

Свердловск
Средне-Уральское
книжное издательство
1979

331
П30



КО

П $\frac{10903-007}{M158(03)-79}$

© Средне-Уральское книжное издательство, 1979

Небольшое объяснение

Мои записки — не мемуары. Я не полководец, не государственный деятель, чтобы тешить себя надеждой поведать миру факты, не известные истории. Я рабочий человек, неплохо знаю свое ремесло, кое-чего достиг в своем деле, но этого, наверное, недостаточно, чтобы претендовать на внимание тысяч людей. В моей биографии тоже нет ничего из ряда вон выходящего, личный жизненный опыт не столь поучителен, чтобы служить в назидание другим.

И если я взялся за несвойственное мне дело, то причина этого совсем в другом. Я принадлежу к той счастливой категории людей, которым пришлось быть участниками и свидетелями деяний, составляющих целую эпоху в индустриальном развитии нашего государства, вошедших яркой страницей в историю экономического освоения Сибири. Я участник тюменской нефтяной эпопеи и этим бесконечно горжусь. Опасаюсь впасть в преувеличения, сбиться на ложный пафос, но все-таки скажу с полной откровенностью: освоение природных богатств Западной Сибири по сложности технических и социальных проблем, их масштабам, по героизму и целеустремленности людей

Мне хочется сравнить с обживанием новой планеты. Такое под силу только стране социализма, государству могучему по силе духа и индустриальному потенциалу. В безжизненных, необжитых районах, в краю гиблых болот, суровой зимы и фантастического бездорожья получать более 250 миллионов тонн нефти и свыше 100 миллиардов кубометров газа — это действительно подвиг.

В Западной Сибири такой набор необычных природных особенностей, непривычных условий, что сравнение с другой планетой не столь уж приблизительное или отдаленное. Вот почему мне кажется, что трудно найти рабочему человеку для своей жизни дело более достойное, значительное и общественно необходимое, чем то, что выбрали мы, чем то, что выпало на нашу долю. Именно это побудило меня взяться за перо.

О Тюмени, истории становления и развития энергетического комплекса написаны десятки книг, сотни статей, создано немало фильмов. Наверное, трудно, а лично мне в особенности, добавить что-то принципиально новое или открыть неизвестное в этой документальной летописи. Да я и не ставлю перед собой подобной задачи. Желание у меня более скромное. Большинство авторов книг и кинофильмов о Тюменском крае, о делах его тружеников — мастера слова, мастера кино, профессионалы, умеющие увидеть и выделить яркое, значительное в обычной повседневности. Но они все-таки наблюдатели, а не участники действия. Мне бы хотелось рассказать о том, что мы делали, что думали, словом, чем жили и к чему стремились.

Кажется, полтора десятилетия — не такой уж большой срок. А когда посмотришь, сколь-

ко событий они вместили, какие перемены принесли — дух захватывает. Только один пример, особенно для меня разительный. В 1966 году наша бригада пробурила на Шаимском месторождении немногим больше 40 тысяч метров скважин. Это было рекордное достижение. Как мы радовались ему, как гордились! Сегодня же многие бригады бурят за год вдвое больше, некоторые взялись в 1979 году штурмовать 100-тысячный рубеж, который недавно казался под силу только укрупненной восьмивахтовой бригаде. Ведь не вдруг, не на пустом месте «созрели» эти рекорды и блистательные цифры. Почва для них готовилась давно, опыт копился годами.

Для коллектива 15 лет — немного, для истории — миг, а для отдельного человека — солидный кусок жизни. Многих из старой плеяды зачинателей нефтяной «баталии» уже нет в наших рядах. Кто ушел на пенсию, кто поднялся по служебной лестнице, кто уехал в более благословенные края тешить ревматизмы и радикулиты, а некоторые ушли из жизни навсегда. Им на смену приходят новые люди, молодые, в своей массе более грамотные и эрудированные. Все это закономерно, процесс естественный, обычно именуемый сменой поколений. Молодые — продолжатели нашего дела, у нас одни и те же цели, стремления, гражданские позиции. Но все-таки кое-какие различия между нами есть. Мы начинали на голом месте, с чистой страницы, очень многое было впервые, мы не располагали опытом предшественников, которые бы работали в условиях, приближенных к Тюменскому Северу. Все это нужно было добывать своей головой и руками. Какие бы трудности еще ни предстояли тем, кто идет на смену старой

гвардии, они все-таки найдут уже проторенные тропы, наш трудовой и нравственный опыт, будут жить в современных городах и пользоваться всеми благами жизни. Словом, они наследуют край живой и бурлящий, с полновесными плодами рук и мыслей человеческих. У нас было по-другому. Я отчетливо сознаю, что новому поколению предстоят дела даже более грандиозные и впечатляющие, чем в свое время нам. Это очевидно по той перспективе, которая ожидает Тюменскую область в ближайшем будущем. Я не намерен преуменьшать тяжести ноши, которая ляжет на их плечи. Но убежден в одном: в это будущее легче идти с запасом прошлого, чтобы не спотыкаться там, где спотыкались мы, не открывать открытого и не познавать познанного.

Это вовсе не значит, что «старики», и я в том числе, безропотно уступят «лыжню», что нас сменят только по «праву молодости». Как говорят, есть еще порох в пороховницах, думаю, еще не скоро померкнет звезда моих давних друзей, коллег, соперников — А. Шакшина, В. Агафонова, В. Громова, Г. Левина и многих других. Но учиться у них нужно, их опыт — достояние отечественного бурового производства.

Я тоже надеюсь, что что-то из рассказанного мною в этой книге пригодится моим нынешним и будущим молодым коллегам. И не только в плане профессиональном, но и человеческом. Возможно, молодой житель Урая, Нижневартовска, Мегиона, других северных городов и поселков захочет узнать, как они начинались, что привело в эти края тех, кто высаживался на берегах таежных рек, обживал забытые богом и людьми места. С этой надеждой я взялся за эти записки.

Кто я такой?

Очевидно, чтобы говорить не только от себя лично, но в какой-то мере и от имени тех, с кем я шел по жизни многие годы, нужно иметь на это какое-то моральное право. Имею я его или нет — судить читателю, но я считаю необходимым в самом начале сказать, кто я такой, что свершил, что отношу к «активу» прожитых лет. Словом, хотелось бы представиться.

Самое существенное в краткой биографической справке, которую хочу привести, это то, что я — буровой мастер. В этом звании пребываю уже 20 лет.

Как я уже говорил, биография моя — самая обычная, можно сказать, типичная для послевоенного поколения. Родился в 1931 году в Башкирии, в ничем не примечательном селе Месели. Отец работал в колхозе счетоводом, мать — разнорабочей. В семье кроме меня было еще трое детей: старший брат и две сестры.

Как у большинства моих сверстников, детство было трудным, пришлось оно на годы войны. Нашу семью тоже не минули нужда и невзгоды. И без хлеба сидели, и обувь-одеть порой было нечего. Окончив 7 классов, как и многие мои товарищи, я пошел работать в колхоз. Вместе со взрослыми бороновали пашню, возили по весне семена, работали сельщиками, словом, выполняли все, чего требовало послевоенное село.

В 1947 году вернулся из армии старший брат. Посмотрел на мое жите-бытье, не одобрил.

— Польза от тебя в колхозе пока невелика. Целая жизнь впереди. Об этом думай. Нужно тебе, парень, учиться.

Учиться мне хотелось. Тем более брат обещал материальную поддержку, взял на себя заботы о семье. Осенью следующего года я поступил в Ишимбаевское ремесленное училище, которое готовило буровиков геологоразведки. Будущая профессия казалась мне значительной и романтической. Не работа, считал я, а сплошное путешествие по стране, приправленное острой радостью открытий.

Два года добросовестно постигал премудрости бурового дела. После окончания училища направили меня в геологический трест, занимающийся разведкой нефти на территории Башкирии. А там определили в бригаду помощником бурильщика шестого разряда. Примерно год был я помбуром, а потом подняли рангом выше — бурильщиком. Десять лет пребывал в этой должности. Исколесили мы с бригадой за эти годы всю Башкирию. Получили первую нефть на Нефтекамском месторождении, участвовали в разведке многих других.

В 1960 году доверили мне бригаду. Это было время, когда все шире разносилась слава Тюмени, ее только открытых нефтяных и газовых месторождений. Толки и пересуды, брожение умов началось и в моей бригаде, особенно когда стало известно, что Тюмень приглашает буровиков из старых нефтяных районов. Карта Тюменской области поражала просторами, рассказы очевидцев воскрешали в памяти школьные представления о таинственной, богатой и суровой Сибири.

К этому моменту своей биографии я еще вернусь, а сейчас только скажу, что летом

1964 года наша бригада в полном составе снарядилась в Тюмень.

Направили нас на разбуривание первого тюменского нефтяного месторождения — Шаимского, базовым поселком которого был Урай. Жили в палатках, сами рубили себе дома. Почти сразу же вместе с монтажниками начали срочно сооружать новую буровую установку.

Наша бригада бурила первую эксплуатационную скважину на Шаиме, затем начала освоение Трехозерного, Тетеревского, Убинского месторождений.

Через год мы, можно сказать, освоились на новом месте, приноровились к сибирским условиям работы. Более того, в 1965 году бригада установила всесоюзный рекорд проходки: скважина глубиной 1524 метра была пробурена за 89 часов со средней коммерческой скоростью 12144 метра на станок в месяц.

Скорости бурения с каждым годом возрастали. 1966 год — свыше 26 тысяч метров, 1967-й — 48 тысяч.

Шаимский период — наш буровой университет, здесь все бригады прошли хорошую школу. Осваивали специфику работ в сибирских условиях. Здесь мы трудились бок о бок с коллективами буровых мастеров А. Шакшина, С. Ягафарова, между нами не один год продолжалось боевое, страстное социалистическое соревнование. Оно рождало все новые рекорды коммерческой скорости и годовой проходки.

За освоение Шаима, высокие достижения в труде я был в 1966 году награжден орденом Ленина, а через пять лет удостоен ордена Октябрьской Революции.

В 1971 году все наше управление было перебазировано в Нижневартовск, на освоение знаменитого Самотлора. Условия бурения здесь были несколько иные, но вскоре мы уже на равных соперничали со «старожилами» Самотлора — бригадами первого управления, где были такие асы, как Г. Левин, В. Громов.

В 1973 году наша бригада в составе семи вахт достигла годовой проходки в 92 680 метров, в следующем — свыше 102 тысяч.

1973 год — особенно мне дорог и памятен. В мае бригада установила всесоюзный рекорд месячной проходки, пробуравив 10 725 метров горных пород. На финише года мы получили приветствие Генерального секретаря ЦК КПСС товарища Л. И. Брежнева. В том же году мне было присвоено звание Героя Социалистического Труда. Ордена и медали получили все члены бригады.

Наверное, в процедуре знакомства можно сообщить такие сведения: в 1974—1976 годах избирался членом Ханты-Мансийского окружного совета профсоюзов, в последующие годы — членом обкома профсоюза рабочих нефтяной промышленности, депутатом областного Совета, как делегат участвовал в работе XVI съезда профсоюзов. Заканчиваю заочное отделение Саратовского политехнического техникума. Член Коммунистической партии.

С 1966 года наша бригада является базой школы передового опыта в буровом производстве.

Семейное положение: семья моя в некотором роде «стандартная» для нашего времени. Мы с женой Ниной Григорьевной (она медсестра) имеем двух детей: сын — студент, дочь — школьница.

Слово о профессии

Наверное, я буду пристрастен, поскольку в первую очередь хотелось бы поделиться своими мыслями о нашей профессии вообще и буровом мастере в частности. На этот счет иногда можно встретить две противоположные точки зрения. Одни, кто склонен придавать нашей профессии чрезмерную исключительность, утверждают, что настоящий буровик — от бога; другие — что она более престижная и высокооплачиваемая, чем другие, а остальное — дело техники, опыта и ничего больше.

По моему мнению, самый предпочтительный вариант, когда в человеке, посвятившем себя нашему делу, соединены оба начала — и «милость божья», и знание с опытом. Это сочетание, мне кажется, наиболее желательное в любой профессии, а в нашей — особенно. Буровая ведет профессиональный отбор жестко и бескомпромиссно, в его основе — специфика труда, очень нелегкого, постоянно напряженного, во многом несовместимого с рабочим и бытовым комфортом. И если человек приходит к нам по соображениям материальным, с мечтами о карьере, славе или чем-то еще в этом роде — такого «горючего» хватит на год-два, если не меньше. Если же его приверженность нашей профессии измеряется десятилетиями, а то и всей жизнью — тут нужно видеть другие силы, более надежные, например, осознание смысла и значимости этой работы, присутствие душевной к ней привязанности, наконец, сознание долга и обществен-

ной необходимости своего дела, своего места в жизни.

В нашей бригаде бывает довольно много гостей — обычных экскурсантов, работников различных ведомств и учреждений, писателей, журналистов и т. д. Рады не рады — принимаем, хотя не всегда для этого есть время. Чаще все-таки рады — новый человек, возможен интересный разговор, приятное общение. На буровой развлечений немного.

Однажды посетил нас обычный командированный. С интересом осмотрел буровую, поговорил с ребятами, угостил заморскими сигаретами, рассказал пару свежих анекдотов. А потом поинтересовался нашими заработками. Один из наших, очевидно, чтобы дать понять гостю, с кем тот имеет дело, так небрежно, с наигранной скромностью обронил:

— Иной месяц с тыщонку набегаает.

Гость округлил глаза:

— Не может быть.

— А что такого? Мы же буровики как-никак...

— Да мне за такие деньги полгода нужно работать.

— Да наплюйте вы на такую работу, — с негодованием и горячностью воскликнул наш товарищ. — Пойдемте со мной.

Он берет гостя за руку, и тот, немного растерявшись, не очень понимая, что происходит, идет следом. Подводит гостя к лестнице на вышку, командует:

— Полезайте, — и показывает на площадку верхового.

Тут, правда, вмешались ребята, осадили шутника, стали его укорять за неуместный розыгрыш.

— Пусть бы человек тыщу заработал, жал-

ко вам, что ли,— отбивался он.— Тем более — я же его на одну вахту...

Гость оказался, к счастью, не лишенным чувства юмора, не обиделся, зато ему уже всерьез рассказали, как достаются буровику его рубли.

Уверяю вас, если буровик захочет козырнуть заработком, то меньше всего он хочет поразить кого-то суммой или самим этим фактом. В конце концов мы знаем, что шоферы, механизаторы, другие специалисты получают на Севере в общем не меньше. Буровик убежден в другом: «дурные» деньги можно заработать где угодно, но только не в бурении. Здесь, по их мнению, нужны люди особой закваски, твердого жизненного принципа. Признаюсь, я уважаю людей, которые убеждены в некотором превосходстве своей профессии над другими, пусть даже не совсем обоснованно, в особом складе людей, приверженных ей. Человеку вообще свойственна некоторая идеализация своего дела, и в этом нет ничего неестественного. Более того, без этой убежденности, мне кажется, вряд ли может появиться настоящий мастер, вряд ли возможно преодолеть ту грань, которая отделяет ремесленника от творца. Я с недоверием отношусь к людям, которые с одинаковым успехом и равнодушием могут сегодня исполнять обязанности повара или конструктора, а завтра шахтера или снабженца. Специальностей можно иметь множество, особенно если руки золотые и голова светлая, а профессию одну, потому что выбор профессии смыкается с понятиями более принципиальными — жизненной позицией, глубоким пониманием смысла жизни.

Так вот — у буровиков это чувство развито особенно отчетливо. Если хотите, это исходит

от природы нашей профессии. Буровая бригада в общем небольшой коллектив. Неделями, месяцами он оторван от своей базы, от семей, обитает на пятачке, который носит название «куст» или «точка». Порой на десятки и даже сотни километров вокруг не найдешь человека. Жизнь на этом маленьком островке строится по тем законам и традициям, которые во многом определяются характером и нравственными особенностями самих членов бригады. Самых разных людей — по возрасту, по склонностям — лучше всего объединяет общее убеждение, что в бригаде собрались единомышленники, настоящие профессионалы и «идейные» приверженцы профессии. В таком ограниченном пространстве, когда человек на глазах и в рабочей обстановке, и во время отдыха, почти невозможно скрыть, каков он на самом деле. Поэтому в хорошей буровой бригаде взаимоотношения порой имеют оттенок некоторой семейности, более тесного душевного контакта, чем в обычных условиях. У нас чаще всего конфликты не выходят за пределы бригады, решаются «по-семейному». И вовсе не потому, что действует пресловутый закон «не выносить сор из избы», а потому что каждый сознает, что свои мужики разберутся со знанием дела, по совести. В бригаде есть и партийная группа, и профсоюз, и буровой мастер.

Роль бурового мастера в силу производственной обособленности бригады особенно велика. Ему, как и дирижеру оркестра, нужно знать не только потенциальные возможности каждого исполнителя, но и его характер, темперамент, душевный склад. В том-то и сложность, что помимо технического руководства для него порой важнее способность и умение

создать общий настрой в коллективе или, как сейчас говорят, микроклимат, обеспечить ту самую психологическую совместимость, без которой не бывает ровных и доброжелательных взаимоотношений и ладу в работе.

К сожалению, бурового мастера не учат пока этим премудростям. И весь его арсенал в этом смысле — личные человеческие качества, душевная интуиция, житейская мудрость. Все сказанное вовсе не значит, что я сам обладаю всеми этими достоинствами. К сожалению, это не так. Но опыт других, да и собственный, общение с многими великолепными мастерами дают основания для подобного утверждения. Для меня несомненно одно: чтобы быть настоящим буровым мастером, нужно иметь в бригаде авторитет как профессионала, так и человека. Писатели, журналисты иногда пишут, что это не столько должность, сколько призвание. Доля истины в этом есть. Определенным педагогическим даром мастер должен обладать несомненно. И уж во всяком случае уметь и знать все, что требуется в нашем деле, во всякое время лично доказать это.

Помню, я работал еще в Башкирии. Однажды приехал к нам на буровую Авзалитдин Гизятуллович Исянгулов, в ту пору главный инженер конторы бурения, а впоследствии, на Шаиме и потом на Самотлоре, — начальник нашего управления. Я был в то время бурильщиком и как раз стоял у пульта. Смотрю, Исянгулов, стоя неподалеку, уж очень внимательно следит за моими действиями. «Что он высматривает? — думаю про себя. — Кажется, все делаю верно». Я знал, что Исянгулов — буровик знающий, мужик придиричивый, поэтому был как-то обеспокоен. Но он ничего не

сказал, молча отошел, а вскоре вообще уехал с буровой. А через несколько дней вызывает в контору. Приезжаю, захожу в кабинет. Приготовился получить выволочку, хотя и не совсем понимаю, за что именно. А вместо этого Исянгулов мне объявляет:

— Завтра принимай буровую бригаду.

Скажу честно, это было для меня полной неожиданностью. К такому назначению я не готов был прежде всего психологически. До этого мне и в голову не приходило примерять себя к этой должности, поставить себя на одну доску с мастерами, которые олицетворяли в моем представлении истинное лицо бурового мастера. Эталоном для меня был мой первый учитель — замечательный человек и знаток бурового дела Елисей Семенович Пругло. Вот кому я многим обязан в жизни; большая жизненная удача — встретить в начале трудового пути такого человека. К тому времени у Елисея Семеновича был за плечами опыт работы в Баку, Башкирии, в других районах. Но знание дела, требовательность сочетались в нем с доброжелательностью и добротой, умением раскрыть возможности человека, его творческие начала.

Другой мастер, под началом которого я работал после Пругло, Иван Сергеевич Шибанов, тоже был для меня непререкаемым авторитетом. Он прошел войну; в мирные годы, когда мы кочевали по Башкирии, — шел на самые трудные участки. Работал спокойно, умело, надежно, нас, молодых, тоже к этому приучал. Помню, он любил повторять, что в жизни нет безвыходных ситуаций, нужно только думать, искать, делать. Любил изобретать, очень ценил и поддерживал каждую дельную мысль или предложение членов бригады.

Конечно, в то время мне казалось дерзостью и неуместной самонадеянностью даже мысленно возвести себя в один ранг с такими людьми. Поэтому совершенно искренне я ответил Исянгулову, что мне не по плечу эта должность, не справлюсь я с ней.

— Начальству виднее,— пошутил Исянгулов. И уже серьезно добавил:— Принимай бригаду, не бойся. Будешь мастером, Петров, или я ничего не понимаю в людях. Видел я твою работу, специально ездил смотреть.

— Работа обычная, ничего особенного.

Я действительно ничего не понимал.

— Ладно, скажу тебе по секрету, что я увидел, только не зазнавайся, это еще не великая заслуга, хотя признак добрый. Я обратил внимание, что с азартом работаешь, металла не боишься. Хорошо, впечатляет. А для мастера это — не последнее дело. Белоручкой не заделаешься, на своем примере руководство поставишь. Что до остального — со временем дойдешь...

Запомнился мне этот эпизод и очень пригодился в дальнейшем, когда мне самому пришлось учиться оценивать людей, распознавать, что представляет собой человек на самом деле. На первый взгляд, мелочь, деталь, на которую не стоит обращать внимания, может рассказать о нем больше, чем длительное общение. Помните, как в кино. Чтобы показать мелочность природы, героя заставляют звонить по телефону. Он опускает в автомат две копейки, разговаривает, вешает трубку и запускает пальцы в отверстие в надежде получить монету обратно. Не такой уж остроумный прием, но что-то подобное в жизни случается частенько и может служить своеобразной проверкой отдельных свойств харак-

тера. Правда, не всегда просто их заметить и распознать подоплеку. А надо.

Как-то пришел в нашу бригаду новичок, совсем еще мальчишка. Определили его верховым. Настало время его первой самостоятельной вахты. Перед подъемом инструмента бурильщик предупредил новичка, что до конца операции никаких остановок или перерывов не будет, такова технология, он должен быть на вышке до конца. Верховой воспринял эти слова слишком уж буквально. И надо же такому случиться — в разгар работы у него как раз и появилась необходимость спуститься вниз. Ему бы крикнуть, сообщить, но парнишка не решился прерывать работу, выстоял до конца, но небольшой грех с ним случился. По дороге домой заметили товарищи неладное с парнем — ватные брюки у того на морозе задубели. Конечно, нашлись охотники позубоскалить, подтрунить над пареньком. Я тоже, по правде говоря, отнесся к происшествию как к небольшому веселому приключению.

А вечером ко мне прибегает домой вконец расстроенная мать паренька. Что это за проклятая, окаянная работа, если доводит ребенка до унижительного состояния. Успокоил я женщину, как мог, а сам встревожился. Чего доброго, завтра наш верховой из-за такого пустяка не явится на вахту, опасаясь, что вновь встретят его шуточками. У нас бывает, что если на язык попал, то долго будут обстреливать. Перед отъездом на буровую говорю я ребятам:

— Верховому — ни слова про вчерашнее. Как и не было. Его похвалить надо было, а мы на смех подняли. Есть у парня характер. Некоторые из нас, может, на его месте заверещали бы, а он прежде всего о деле думал.

Можно на человека положиться, буровик из него будет.

Вижу, и в самом деле братва другой ракурс в смешном эпизоде обнаружила. И уже нет повода для веселья.

— Правильно Кузьмич говорит, веселились не по делу, обидели мужика,— заметил кто-то.— А посему — полный отбой и провал в памяти. Понятно?

Пришел наш верховой, сидел, нахохлившись, на заднем сиденье автобуса. Но все на него — ноль внимания. Смотрю, сам забыл про вчерашнее, в общий разговор вступил. Тем дело и кончилось.

Вот я и думаю: непростое дело — скважину пробурить. Но ведь в руках у нас сотни раз проверенная технология, знания, навыки, графики, чертежи. А человеческие поступки по графикам и чертежам не направишь. В этом, наверное, и есть самое большое искусство руководителя коллектива, и бурового мастера в том числе. Твое счастье, если доверились тебе люди до конца, признают твое слово не только на рабочем месте, но и вне его, если ты им руководитель и задушевный друг. Трудно это, но необходимо. Последнее дело для мастера — не заметить чужой боли, уклониться от беды, обойти помощью или советом.

Приходит женщина, вся в слезах, в тревоге, просит:

— Муж ушел из дома. Кузьмич, воздействуй, помоги, ведь двое детей.

— Может, рано панику поднимаете,— отвечаю,— несерьезно все это.

— Ой, серьезно, иначе не стала бы беспокоить. Забрал паспорт и новые перчатки.

— Перчатки — это, конечно, убедительно,

это меняет дело. Но что я могу сделать, вернуть силой?

— Он вас уважает, послушается, поговорите с ним.

Поговорить в самом деле нужно. Но не для того, чтобы читать мораль или внушать прописные истины, во что бы то ни стало добиваться возврата в лоно семьи, а для того, чтобы выяснить, насколько продуманно и серьезно решение, не сгоряча ли, из-за обычной размолвки, предпринят такой шаг. Может, переживает сам, женщину взбудоражил, оба до изнеможения будут тешить свое самолюбие — и все впустую. Подтолкнуть на примирение, ускорить благополучный конец драмы — благое дело. На то ты и мастер.

Моя жена, женщина ироничная, наблюдательная, в такие моменты иногда подшучивает надо мной:

— Удивляюсь, как тебя еще роды принимать не приглашают. Ну прямо бригадный Анискин. Он и супругов мирит, и следствие наводит, и исповеди выслушивает.

Конечно, жена упрощает дело, но в общем все соответствует действительности. Хочу, чтобы меня правильно поняли: все это происходит не столько в силу моих личных желаний или качеств, сколько в силу той традиционной роли, какая определена в нашем производстве буровому мастеру. Да иначе оно вряд ли и возможно. Возьмите такую ситуацию.

Было это еще в Башкирии, вскоре после назначения меня мастером. Среди ночи стучится ко мне в дом посланец с буровой, общает:

— Кузьмич, у нас драка. Новенького избили.

За такие дела у нас по головке не глядят, бурение — производство серьезное, каждую минуту нужно быть начеку, иначе всякое может случиться, а если пошли раздоры да потасовки, то и до аварии недалеко. Разволновался я не на шутку. Что мне делать в такой ситуации — в милицию звонить, ее звать на помощь? Сам оседлал мотоцикл, поехал на буровую, хотя, честно говоря, мало радости после трудового дня покидать теплый дом, трястись ночью по разбитой грязной дороге. Но и до утра откладывать — еще больше измаеться.

Нужно сказать, что незадолго до этого приняли мы новичка, фамилия его... впрочем, это не важно. Он только что уволился с военно-морского флота. Бойкий, форсистый такой морячок с широченными клешами по моде тех лет, словом, скиталец морей, просоленный ветрами и бурями, прошедший огонь и воду и поэтому откровенно пренебрежительно относящийся к сухопутным «салагам». Сначала посмеивались над его форсом и гонором, но потом ребят стали раздражать и сам морячок, и его жаргон, и словечко «салаги» к месту и не к месту. В бригаде были, как говорят, парни тертые, дружные, не робкого десятка. При нашей кочевой жизни сами обстоятельства заставляли держаться сообща. Дело молодое — ходили на танцы в соседние деревни, а местные парни обычно гостей не жаловали, встречали «варягов» настороженно, чуть приблизился к «чужой» девушке — сразу же конфликт. Наши умели постоять за себя. А тут «братишка» пытается верховодить, насадить свой эталон настоящего мужчины. Дело кончилось тем, что помбур Скрябин и верховой Биктимиров сунули морячка во всем

его великолепии в чан с глиняным раствором. Такого надругательства над морской душой тот, естественно, вынести не мог и вооружился ремнем с бляхой. До серьезного сражения, правда, не дошло, остальные ребята вмешались, но новичок поклялся всеми морскими богами, что этого так не оставит.

По дороге на буровую я размышлял о том, что мне предпринять. Конечно, самый простой выход — без шума выпроводить новичка из бригады. В конце концов — он нарушитель спокойствия. Но ведь и те двое не правы, и какое бы наказание я им ни придумал, они все равно при таком исходе будут чувствовать себя победителями. А вот победителей в данной ситуации никак не должно быть, потому что под угрозу поставлено дело.

Поэтому по приезде в бригаду я без лишних объяснений сообщил помбурю и верховому, что объявляю им по выговору, и предупредил, что если стычка повторится, пусть они сразу же отбывают в контору за трудовыми книжками. А новичка пригласил к себе.

— Ты во время шторма плавал? — спрашиваю.

— Приходилось, — отвечает с достоинством.

— Нет, брат, шторма ты еще не видел. Вот загоню тебя зимой на восемь часов на вышку, когда начнет мести и дуть хорошенько, там ты увидишь и настоящий шторм, и настоящую качку. Скрябин с Биктимировым испытали и не сдрейфили. Как ты — еще неизвестно. Чаще всего кто на словах герой, тот на деле слабак. Понял? Бахвалиться перед бригадой тебе пока нечем. Докажи сначала, что сам не «салага». Буровая, может, штука посерьезнее твоего корабля, а ты над буро-

виками шуточки учиняешь. У нас тоже свое братство и его законы не менее благородны, чем у моряков. Ты знаешь, что могло бы случиться, если бы ваша баталия продлилась еще минут пять? Разбитые носы — это пустяк.

— А что?

— Полетели бы в небо макароны. От буровой и всех нас только мокрое место осталось бы.

— Какие макароны?

— Обыкновенные, килограммов по триста каждая. Давление в стволе упало до критического, — нагнетаю я страсти, — вся вахта драку разнимала, следить некому. Еще немного — и трубы могло выбросить. Не видел? Не приведи боже тебе это увидеть. Торпеда в твой миноносец — детская игрушка по сравнению с выбросом. Тут и спасательный жилет не понадобится.

Вижу, собеседник мой как бы в рассеянности застегивает пуговицы на рубашке, прикрывая молодецкую грудь в полосатой тельняшке. Сидит без прежней небрежной развалочки. Это уже хорошо. Остывать начал, горор свой приуменьшил. На прощанье я посоветовал ему, если он так уважает моряцкую твердость, признаться товарищам, что вел себя не совсем красиво, извиниться, но противникам своим намекнуть, что они поступили по-свински. Не знаю уж, какой был между ними разговор, а все же они еще долго косились друг на друга. Но ничего плохого больше не было.

Я привел исключительный случай, драка на буровой — явление крайне редкое, почти невозможное, хотя конфликты, конечно, бывают, люди есть люди, у них не всегда совпадают вкусы, привычки, интересы. Человече-

ский долг мастера — смягчить подобные противоречия, найти такие точки соприкосновения, которые бы оказались сильнее их.

Кроме того, такая линия поведения, атмосфера доверия в бригаде диктуется не только традициями, спецификой производства и т. п., но, если хотите, определенной заданностью, нормами и принципами, которые мы добровольно приняли в качестве кодекса человеческого общения и поведения. Ведь наша бригада первой среди буровых коллективов Тюмени получила звание коммунистической.

Движение за коммунистический труд — знаменательный, качественно новый этап в нравственном и трудовом воспитании трудящихся. Те, кто помнит, с каким общественным подъемом оно начиналось, не могут не признать, что это движение с энтузиазмом приняли миллионы рабочих людей именно потому, что его девизом было коммунистическое отношение к труду и новые, невиданные в истории человечества принципы взаимоотношений. Человек человеку — друг, товарищ и брат. Прекрасный девиз! Члены коммунистических бригад считают своим долгом делить с товарищами радость и горе, быть духовной опорой друг другу, строить свою жизнь по законам коммунистического общества. В газетах писали о том, как коллеги вместе встречают праздники, строят дом товарищу, идут в вечернюю школу, народную дружину, в кино, на концерты.

Человеческое общение — одна из самых больших радостей жизни. Эти слова я где-то прочитал и запомнил навсегда, потому что они содержат важную истину. Коммунистические коллективы, если принципы этого движения становятся законом их жизни, возвыша-

ют и облагораживают человека, заставляют его расти и обогащаться нравственно, быть добрее, щедрее к товарищам и друзьям. Мы иногда сами не понимаем, каким духовным благом пользуемся, как не замечаем порой солнечного тепла, аромата трав или пения птиц.

В прошлом году мне пришлось побывать в Канаде в качестве туриста. Конечно, впечатления прежде всего «плакатные» — отели, лайнеры, небоскребы, реклама. Туристическая поездка не предполагает близкого знакомства с подлинной жизнью, серьезных контактов с теми, кто сеет хлеб, добывает нефть или рубит лес. Я достаточно пожил на свете, чтобы не судить о жизни людей только по блестящим витринам магазинов, с непривычным для нас малолюдьем в торговых залах. Зато, когда нас предупредили, что не следует вечерами отходить от отеля далеко и тем более — в одиночку, я почувствовал непривычный для себя душевный дискомфорт, враждебность окружающего к отдельной личности. Блестящие витрины, холодные небоскребы и сумасшедшая реклама — все это, оказывается, существует отдельно от человека, само по себе, а ты не властелин этого мира, а жалкий его придаток.

Возможно, я не совсем точно и полно передаю это ощущение, но всю поездку меня не покидала унижительная боязнь нечаянно отстать от своих и очутиться одному в чопорно-холодном городе, среди равнодушных людей, которые никогда не взглянут на тебя с интересом или готовностью на душевный отклик. У меня осталось впечатление, что люди на улицах этих городов просто не замечают друг друга. Обходят, как обходят столб, когда он стоит на дороге. И если к тебе обратили улыбку

ку, то только по профессиональной обязанности — предлагают что-то купить или просто отпускают положенную, оплаченную часть сервиса. Движение души тут совершенно не при чем.

Сердечность, интерес к человеку, его внутреннему миру — это свойство советского человека. Движение за коммунистическое отношение к труду ставит своей целью возвести эти принципы в норму, внедрить в весь жизненный строй. Надо сказать, что все мы горячо взялись за претворение духовных начал почина, этот аспект соревнования рассматривали как равноценную часть производственных свершений. Но, к сожалению, со временем производство водворилось на первое место, и сейчас, как правило, чтобы подтвердить звание, достаточно на сколько-то процентов перевыполнять нормы и, в лучшем случае, повышать общеобразовательный уровень. Честно говоря, меня это огорчает. Мы таким отношением к делу подменяем причину следствием, ставим все с ног на голову. Давайте разберемся. Вряд ли кто станет спорить, если я скажу, что хороший человек почти всегда отличный работник, но далеко не всегда хороший производственник — идеальный человек. Есть еще у нас передовики, которым нужны высокие показатели для заработка, карьеры и т. д. Борьба за коммунистический труд ставит своей целью воспитать прежде всего человека высоких нравственных качеств, а это равносильно тому, что мы гарантируем надежного создателя и творца.

Вот почему я против того, чтобы порой столь высокое звание определялось только цифрами и процентами. Они, конечно, в какой-то степени характеризуют коллектив и его

членов, но самый исчерпывающий критерий оценки — все-таки требования нравственного порядка, те черты, которые определяют коммунистический характер. Нужно воспитать этот характер, а все остальное придет само собой.

Поверьте, это не отвлеченные рассуждения. Лучшие наши буровые бригады — объединения профессионально и духовно родственных людей, и отсюда — та атмосфера дружелюбности, доверия, братства, которая позволяет им многие годы трудиться бок о бок с самой высокой самоотдачей. Высокие достижения бригад Г. Левина, А. Шакшина, В. Агафонова на протяжении многих лет — это результат коммунистических начал в их внутреннем облике. Они определяют их рабочий почерк, содружество и целеустремленность.

Сколько у нас в области было бригад, цехов и даже целых коллективов, которые по высоким показателям были объявлены коммунистическими, а сейчас давно забыли, что когда-то носили это высокое звание. Цифра, рекордный рубеж — дело преходящее, а то, что вложено в человеческое сердце и голову, останется навсегда. Давайте же думать о том, что и как вложить в сердце и голову, и по этому в первую очередь судить о подготовленности каждого из нас вступить в светлое здание будущего.

И с этих позиций я не вижу ничего для себя унизительного выступить в качестве семейного умиротворителя.

Если, конечно, это действительно нужно людям, если этого требуют обстоятельства.

Школа Шаима

На Шаимском месторождении начиналось эксплуатационное бурение в Тюменской области. И хотя мы были уже не новички, нам пришлось нелегко. Условия работы здесь резко отличались от тех, к которым мы привыкли в Башкирии. Необычным было многое — сложное геологическое строение площадей, суровый климат, трудности сообщения. На Шаиме прошли испытание многие «сибирские» методы бурения, новая техника, технология, организация производства. Именно поэтому мы считаем шаимский период буровым «университетом».

Но я бы погрешил против истины, если бы не сказал, что быстрым ростом мастерства скоростей бурения в последующие годы мы во многом были обязаны тому опыту, который приобрели в Башкирии. И пожалуй, самое важное в этом опыте — вкус к творчеству, поиску оригинальных решений, умение найти выход из трудного положения. Ведь там приходилось работать на несовершенной технике: у нас частенько не хватало самого необходимого и элементарного. И не потому, что нам этого жалели, а потому, что страна не могла еще обеспечить нам должный уровень оснащённости. Зачастую приходилось выкручиваться, искать такие варианты и возможности, которые бы позволяли вести бурение имеющимися ресурсами. Поэтому особенно поощрялись изобретательство, борьба за экономию материалов и высокую производительность техники.

Все это очень пригодилось в начальный пе-

риод работы на Шаиме. Ведь снабжали нас скупо и нерегулярно. Основная масса грузов поступала по воде, в короткую навигацию, поэтому не всегда успевали завозить станки, трубы, материалы, горючее и т. д. И, несмотря на это, нужно было работать, давать «метры», а для этого быть экономными, расчетливыми, идти на разумный риск.

Как буровой мастер я сформировался в Тюмени, здесь поверил в себя, обрел опыт руководства бригадой, ту профессиональную смелость, без которой невозможно серьезное движение вперед. Но всегда добрым словом буду вспоминать работу в Башкирии, все то, что она мне дала. И тем не менее я не считаю, что, уехав в Тюмень, мы проявили неблагодарность к тем коллективам и людям, которые помогали нашему профессиональному становлению. Не считаю потому, что вело нас не желание быть где «глубже и лучше», стало быть, выгодней, а где труднее, но интереснее, где мы будем первыми.

Это очень интересное явление — стремление человека быть в начале большого дела, у истоков. Трудно однозначно определить эту тягу, но корни ее, думается, в желании наглядно, предметно увидеть результаты своего труда. Ничего не было — и вот есть: смотри, гордись. Возможно, в этом проявляется неистребимая человеческая жажда открытия, новизны, познания всего того, что непременно присутствует в таких великих делах, как Магнитка, Комсомольск, целина или тюменская нефть.

...Мы решили ехать в Тюмень всей бригадой. Разговоров, предположений, споров было сколько угодно. Но никто не рассчитывал на пресловутый «длинный» рубль. Башкирская

нефть тоже давала неплохо зарабатывать. Ради этого не стоило затевать столь далекое переселение. Отлично мы знали, что никто не приготовил нам на далекой Оби и роскошных хоромов. На старом месте у многих было неплохое жилье, а у кого его не было — оставалась уверенность, что рано или поздно он его обретет.

Зато мы твердо знали, что в Тюмени нужны буровики, нас примут с радостью, мы очутимся в центре событий, от нас зависит становление нового нефтяного района страны. С годами я убедился, что можно в жизни многого добиться в смысле материальной обеспеченности, наград, житейских благ и радостей, все это необходимо, важно, возвышает в собственных глазах, но ощущение полноты и радости жизни, душевной ясности дает только удовлетворенность своим трудом, то дело, которому ты посвятил себя, нескончаемый ряд больших и малых побед, которые одерживаешь, словом, ясное осознание движения жизни и себя самого в этом животворном потоке.

Мне кажется, что мы все тогда ощущали и почти зрительно представляли всю безмерность Сибири для подобного движения, размах дела, которого хватит на целую жизнь и даже больше.

Конечно, нам были не чужды и житейские расчеты и соображения, но не они все-таки были решающими. Это просто понять, если я вспомню некоторые обстоятельства нашего переселения, те заботы и тревоги, которые нас одолевали, те чувства, которые мы тогда испытывали.

Весной 1964 года в самую распутицу закончили мы бурить глубокую разведочную скважину и должны были переехать в район

Белокатайска, чтобы заложить сверхглубокую. Река разлилась, переезжать нельзя, нужно ждать конца паводка. «Самое время увольняться»,— решила вся бригада, поскольку вопрос о Тюмени был решен окончательно. Дружно написали заявления и отправились за расчетом. Стояли мы километрах в 60 от конторы. Я остался дома, взялся ремонтировать машину, все руки не доходили. Да и боялся, честно говоря, что в конторе возьмут нас в оборот и нарушат все планы.

Лежу под машиной и слышу — калитка стукнула. Идет директор конторы бурения Н. Козлов.

— Привет, где это у тебя народ, никого не видно?

Вылезаю из-под машины и с некоторой заминкой объясняю ситуацию. Мастер есть, а бригады, считай, уже нет.

— Вы что — в своем уме? — взорвался директор.— Сейчас же поезжай к ним и верни пока не поздно. Это ж надо такое сообразить!

Делать нечего — поехал. Приезжаю, а братва уже с обходными листочками по конторе бегают. Увольняются как один. К начальству, советуют, не ходи, плохо тебе будет. Вали все на нас. Мол, бригада сорвалась, я тут ни при чем, а мне одному оставаться тоже не с руки, один в поле не воин, поэтому тоже увольняйте.

Я попытался было объяснить, что Козлов велел вернуть любыми средствами, просит остаться. Хохочут — передавай ему самый сердечный привет, но номер не пройдет.

Словом, моя миссия успеха не имела. Попробовал и я обратиться к начальству.

— Не отпустим,— заявил мне начальник разведочного бурения.— Здесь кто будет рабо-

тать — ты подумал? Нет у нас лишних людей.

— Но там нет никаких, — попытался я возразить. — А бурить кому-то надо.

— Найдутся и без тебя. Разговор окончен.

Но отступить мне было некуда, да и не хотелось. Надеялся я на перевод, но в такой обстановке рассчитывать на это уже не приходилось. Написал заявление на очередной отпуск с последующим увольнением. Бригада моя уехала, я остался. Помимо всего прочего, нужно было передать буровую. Хозяйство хотя и не очень большое, но дорогое, все должно быть честь по чести.

С грехом пополам сдал буровую, съездил к семье, отогнал машину к матери в Ишимбай и тоже взял билет до Тюмени. Не терпелось посмотреть, как товарищи устроились, что за край такой — Западная Сибирь, с братом Николаем хотелось встретиться, поговорить о будущей работе. Он после армии окончил нефтяной институт, стал инженером-буровиком, к тому времени работал в Тюменском нефтедобывающем объединении.

В Тюмени, зайдя в объединение, одним из первых знакомых встретил Авзалитдина Гизятулловича Исянгулова, который «крестил» меня в буровые мастера, помогал готовиться к экзаменам на эту должность. И вновь свела нас судьба, теперь уже надолго. Оказалось, Исянгулов назначен начальником буровой конторы на Шаим, куда уже направлена моя бригада. Конечно, обрадовался я. Со знакомым руководителем всегда легче найти общий язык, понять друг друга, тем более что мне были известны деловые качества этого незаурядного человека. Забегая вперед, скажу, что встреча с Исянгуловым во многом опре-

делила мою дальнейшую жизнь. Вы знаете, я твердо верю, что человек — хозяин и кузнец своей судьбы, от него самого зависит, кем он станет и чего добьется. Но как всякий закон, этот тоже действует не автоматически, зависит от многих сопутствующих моментов. Чтобы человек попал в обстоятельства, при которых наиболее быстро и полно могли проявиться его знания, способности, опыт, нужно, чтобы кто-то разглядел эти твои качества, помог словом и делом. И счастлива твоя звезда, если таким зорким и проницательным окажется твой руководитель. Не надо прошибать стенку — он откроет дверь, не надо идти на ненужные уловки — он сам разглядит, чего ты стоишь. Нужно одно — работать, как ты умеешь, отдаваться делу без остатка.

Мне кажется, Исянгулов — именно такой руководитель. Он умеет понять человека, оценить его деловые качества, где надо — помочь и поддержать, а если зарвался или гордыня одолела — спокойно и твердо поставить на место. Испытание славой — довольно типичное явление для нашей области. Земля героев — это верно. Не все выдерживают это испытание. Были моменты, когда и у меня появлялись симптомы «звездной» болезни. И нужно отдать должное Исянгулову: когда к нашему коллективу пришла всесоюзная известность сначала на Шаиме, а потом укрепилась на Самотлоре, когда буровики стали получать ордена и медали, звезды Героев Труда, когда сам Исянгулов удостоился высшей награды Родины, стал лауреатом Государственной премии, это ни в малейшей степени не повлияло на стиль его работы и манеру общения с подчиненными. Он остался так же прост, доступен, демократичен. И впол-

не понятно, что такого же образа действий требовал от самых именитых и заслуженных.

И уж если речь зашла об этом человеке, хочется рассказать мне один случай, который, мне кажется, говорит о нем больше, чем самые лестные слова.

Было это еще в Урае. Однажды из-за погоды на буровую в назначенный срок не пришел вертолет со сменой. Три дня ждали. Конечно, семьи начали беспокоиться. Моя жена тоже попросила кого-то узнать у Исянгулова, не случилось ли чего с нами. Сама пойти не могла — недавно родила.

Исянгулов бросил дела, сам пришел в вагончик, где мы жили, и рассказал, в чем дело, успокоил жену. Видит, холодно, дрова кончились, воды нет, хлеба тоже наверняка нет, за ним очереди, пекарня маленькая, а поселок расширяется. Не погнушался начальник, взял ведра, сходил на реку, принес воды, своих дров принес, печь затопил, потом в магазин за хлебом и молоком отправился.

После этого даже самые жесткие требования руководителя принимаешь с пониманием, не придет в голову расценить их как намерение ущемить тебя лично или как посягательство на твой авторитет.

В своей жизни мне приходилось работать или просто иметь дело со многими руководящими работниками различного уровня. И про себя я их разделяю на две категории. Условно, конечно, во многом наверняка субъективно и приблизительно.

Одни, которых несомненное большинство, — люди в своем деле компетентные, энергичные, предприимчивые, окружают себя работниками таких же свойств. Они не столько пекутся о своем авторитете, сколько о судьбе дела. По-

Этому и авторитет у них есть, и дело поставлено хорошо.

Другие же, очевидно чувствуя свою ущербность или в части знания дела, или в организаторских способностях, предпочитают окружать себя людьми лично им преданными и обязанными или такими, по сравнению с которыми руководитель действительно стоит головой выше. Именно в таком организационном устройстве они видят прочность своего положения и основу для нормальной деятельности учреждения или предприятия. И, как правило, в таких коллективах меньше всего внутренней самонастроенности и порядка, здесь приглушена личная инициатива работников, в принципиальных вопросах довлеет мнение руководителя, хотя даже самые блестящие его установки не могут заменить коллективный ум, волю, творческий потенциал.

К сожалению, в новых районах Севера можно довольно часто наблюдать такую картину, в том числе и в нашем городе Нижневартовске. Рассказывают: в такой-то трест или управление по той или иной причине приходит новый руководитель. Через месяц, глядишь, убрал одного заместителя, через другой — следующего и т. д. На их место выписывает людей из дальних мест, преимущественно таких, с кем работал раньше, кого знает лично. Словом, новый начальник формирует свою «команду». Глядишь, не так давно слаженный коллектив начал разваливаться, пошли склоки, раздоры, подозрительность, постоянное ожидание, кому следующему освобождать место. И какая уж плодотворная работа в такой атмосфере! Вскоре провалили план, надолго потеряли завоеванные позиции.

А самое прискорбное — обычно вновь прибывшие по деловым качествам нисколько не лучше старых, более того, последние обладают одним бесспорным преимуществом — опытом работы на Севере, знанием производства и людей. Новичкам нужен длительный срок, чтобы восполнить этот пробел, войти в курс дела.

К чести нашего коллектива, после того как закончилось его комплектование и организационное оформление, руководители управления ориентировались на специалистов, выросших в своей среде. Я имею в виду инженерный персонал, буровых мастеров, бурильщиков, помбуров. Конечно, состав управления бригад менялся, не без этого, но костяк коллектива всегда составляли люди, проверенные долгими годами труда.

Прошу простить за это отступление. Я несколько отвлекся, сейчас снова возвращаюсь в лето 1964 года.

...Встреча с Исянгуловым меня как-то ободрила, внесла ясность и определенность в ближайшую жизненную перспективу. Он мне рассказал, что часть бригады занимается в Тюмени погрузкой оборудования на баржи, а часть уже на месте, в Урае, строит для себя дома.

Не теряя времени, я тоже полетел в Урай. Попасть на АН-2 оказалось делом непростым, тогда я впервые столкнулся с этой проблемой Севера. С грехом пополам добрался, увидел поселок — и сердце упало. Деревня средних размеров, дома все деревянные, застройка самая причудливая. Нашел своих буровиков. До строительства домов дело у них пока не дошло — бревна только ошкуривали. Жили в палатках.

— Как дела? — интересуюсь.

— Сам смотри, все на ладони, — отвечают. — Пошли с нами обедать, перерыв начался. Оттуда просвещать тебя начнем.

Пошли. Всяких харчевен я навидался за кочевые годы в нефтьсразведке, но эта была единственная в своем роде. Принадлежала она лесникам, раньше худо-бедно своих кормила, а тут в короткий срок клиентура устроилась. Фондов на «чужих» едоков ей не отпускают, кормят нас тем, что остается. На первое — суп из макарон, на второе тоже макароны без мясного «базиса». На третье — жидкий чай. Вижу, физиономии у мужиков кислые, ковыряются в тарелках без энтузиазма.

— И часто такой рацион? — спрашиваю.

— А каждый день.

— В магазинах надо прикупить...

— Исключительно рыбные консервы и конфеты. Даже фронтowych ста граммов не найдешь, водки нет. Иногда только по воскресеньям выбрасывают. Пока не бурим — только и побаловаться.

— Без водки, — говорю, — обойдемся как-нибудь, а остальное со временем наладится. Сами видите, у конторы ни кола ни двора. Вагончики плывут, скоро переселимся, свою столовую заведем.

Действительно, приказ о создании буровой конторы на Шаиме был издан в апреле, а уже в мае начали прибывать люди, в том числе и мы. Когда тут было чему появиться! Администрация конторы разместилась в спортзале школы, все службы и руководители скопом, не надо бегать по кабинетам. Тут тебя примут на работу и сразу же выдадут задание. Без волокиты, бюрократии и беготни.

В «голове» зала — руководящая скамейка директора. Ни телефонов, ни селекторов, ни секретарш. Красота! Заходи, решай свой «вопрос».

Словом, осмотрелся я, освоился. Все нормально, почти как в разведочном бурении. Приезжай, располагайся, как можешь, и бури. Дело привычное. Поехал за семьей. Оставить жену на какое-то время на старом месте никак не мог. Сыну три года, и вскоре еще прибавления ждали. Другие приехали пока без семей.

Жену с сыном я оставил в поселке Мечетино, где мы бурили последнюю скважину. Приезжаю, рассказываю впечатления, ничего от жены не таю, она у меня к переездам привычная.

— Ничего,— говорит,— люди живут, и мы сумеем.

Пошли вечером гулять за поселок. Красота вокруг, луга в цвету, степь такая широкая, бесконечная — дух захватывает. Грустно немного стало, родные ведь места, здесь прошли детство и юность. По душой-то я уже на новом месте, все мысли — с моими товарищами, с их заботами новоселов.

— Смотри,— говорю жене,— любуйся, дыши глубже. Там болота больше, леса.

— Что ты все меня пугаешь,— смеется она.— Здесь без тебя все равно не останусь, не думай.

На сборы ушло дня три, тем более что они оказались несложными, имуществом мы были не очень обременены. Все наше хозяйство вместилось в половину контейнера. Заодно с нами собрался ехать и бурильщик из нашей бригады Ф. Л. Костырев с семьей, он здесь задержался в отпуске. Выпросили в

колхозе машину и двинулись на ближайшую станцию в Челябинской области. Это километров 120 от нас.

В поезде, как обычно, новые знакомства, расспросы, кто куда едет. Одни удивляются нам, молодые завидуют, спрашивают насчет устройства, третьи скептически ухмыляются. А одна старушка искренне пожалела: «Раньше, при царе, туда ссылали, а вы сами едете. От нужды, никак...» И обычные небывлицы тех лет про Сибирь: и медведи-то по улицам шастают, коров воруют, не говоря о мелкой живности, и ездить там можно только на оленях и собаках, а бураны такие, что дома в океан уносит. Один, правда, сургутянин оказался тут, быстро кончил дискуссию:

— Газеты читать надо, граждане. Мой дед и отец жили там сотню лет и не жаловались. Там сейчас такие дела, а вы несете невесть что. Города строятся. Медведей и в тайге распугали, не то что в городах, захочешь — не встретишь.

В Тюмени ждали самолета дня три. Устали, замаялись, особенно жена. С тревогой наблюдаю, что то доброе, веселое настроение, с каким она начала наше путешествие, понемногу сменяется разочарованием. Старый аэропорт Плеханово маленький, не то что прилечь — присесть негде. Хорошо, что лето, обосновались на улице, но ночью холодно. И как на грех, встречаем в аэропорту одного знакомого. Прилетел из Урая в Тюмень в командировку. Идет между нами обычный в таких случаях разговор — как дела да зачем прибыл в областной центр. Смотрю, моя Нина Григорьевна почему-то внимательно рассматривает ноги собеседника. В чем дело? Смотрю, сапоги у него и в самом деле какие-то стран-

ные: дочиста отбеленные и в мелких дырках. Не удержался я, спрашиваю:

— Что это у тебя с сапогами?

— А мошка сожрала,— хохочет он.— Это, брат, такая живность, почище голодной собаки. Человека раздеть — через полчаса до костей обчистит...

У жены глаза круглые, на сапоги смотрит со страхом. Будь ты неладен, думаю. Ведь врет, наверное, скорее всего, соляркой сжег, а нас разыгрывает. Но моего северного опыта мало, с подобным чудом природы встречаться пока не приходилось, опровергнуть не могу, да и сам в глубине души сомневаюсь: чего на свете не бывает. Пришлось как-то обратить все в шутку, перевести разговор на другое.

А дальше — еще почище. Доброжелатели как будто сговорились запугать мою супругу. В ее положении подобные страсти могут иметь неприятные последствия, отвлечь, огрadyть ее стараюсь, а не получается.

Прилетаем в Урай, нашел я грузовик до поселка, усадил жену в кабину, сам втиснулся с сыном, поехали. Шофер, покосившись на жену, угрюмо забубнил:

— О чем только думают люди? Куда вас несет, христовых? Что здесь потеряли? Тут и родить-то негде. А жить где будете? Фатер тут нам никто не приготовил. Мой вам совет — поворачивайте оглобли, пока самолет не улетел...

Вот уж верно говорят, что услужливый дурак опаснее врага. У жены слезы на глазах, у меня руки чешутся врезать непрошеному советчику.

— Рули давай,— не очень ласково говорю водителю.— Советы самому пригодятся, не разбрасывайся задаром...

Выделили нам половину вагончика на две семьи. Тесно, но угол есть, а значит, и дом. Осмотрелась жена, кругом люди, не одни мы здесь, повеселела, взялась за хлопоты по дому. Пришли в гости ребята, сообщили, что скоро для нас рубленый дом будет готов как для «многодетных». Совсем хорошо.

Действительно, пока не прибыли станки, не были смонтированы буровые, мы трудились топорами. Сколотили временную столовую, вернее, только кухню, поэтому обеды приходилось носить в палатки и вагончики, потом баньку соорудили, строили дома. Торопились, поскольку знали, что как только придет оборудование, придется браться за основное дело, быту останется только время между вахтами.

Зачем я так подробно все это рассказываю? Ведь не мы первые и, наверное, не последние начинали на голом месте, тысячи семей за годы наших пятилеток были в подобном положении. Не думайте, что я хочу всего-навсего подчеркнуть трудности тех, кто первым начинал разведку и освоение тюменских подземных кладовых, их личный патриотизм и самоотверженность. В конце концов, первым целинникам было зачастую потруднее, некоторые из них высаживались вообще в голой степи, где даже леса нет, чтоб наскоро срубить дом. Жили в палатках подольше нашего. В книге Л. И. Брежнева «Целина» об этом говорится убедительно.

Нет, хочется мне высказать свои мысли по поводу одного давнего и принципиального спора. Касается он, если можно так выразиться, тактики и стратегии освоения тюменских месторождений. Мне приходилось много раз слышать и читать в газетах большие и

серьезные статьи о том, что в этом деле мы допускаем серьезную ошибку, которая оборачивается лишними затратами ресурсов и человеческих сил. Суть высказываний сводится к тому, что выход на новое месторождение нужно начинать с бытового обустройства, с создания на новом месте баз, жилья, дорог, словом, всего того, что необходимо для нормальной работы и жизни и что объединяется понятием инфраструктура. У нас же все это сооружается параллельно, а зачастую «тылы» далеко отстают от производственного строительства. Сначала бурим, строим трубопроводы, нефтеперекачивающие станции, а во вторую очередь, попутно, заботимся о жилье, клубах, магазинах и т. д. Отсюда текучесть кадров, бытовая неустроенность, низкая производительность труда. Свою точку зрения противники подобной практики подкрепляют серьезными доводами и расчетами.

Наверное, нет на нашем Севере людей, которые бы больше натерпелись от отсутствия дорог, нехватки жилья, социально-бытовых учреждений, чем буровики. Имею в виду как разведочное, так и эксплуатационное бурение. И нет среди нас таких, которым было бы приятно сидеть сутками в портах в ожидании вертолета на буровую, трястись по многу часов на грузовике по плохой дороге. Всем хотелось бы ехать по бетонке в комфортабельном автобусе, после работы сходить в кино, принять ванну, посмотреть телевизор или посидеть с друзьями в уютном ресторане или кафе. Да и кто будет против этого? Уж кто-кто, а северяне заслуживают и жизненного комфорта, и социальных благ. Работать здесь нелегко: Север есть Север. Я тоже согласен, что иметь сначала налаженный быт куда привле-

кательнее и удобнее, въезжать в готовую квартиру легче, чем строить самому или селиться в вагончике.

Но иногда смущает меня одна мысль. Не буду говорить о сегодняшнем дне, о нынешнем этапе развития региона, возможно, у нас есть силы наладить дело по тому идеальному варианту, который предлагают критики нашего опыта. Я не экономист, не социолог, спорить мне трудно.

Но что касается Шаима и даже Самотлора, наши трудности начального периода не кажутся мне неоправданными. Давайте подойдем к этому вопросу с точки зрения общегосударственной, взглянем на него по-хозяйски здраво и рационально. Сколько понадобилось бы времени, чтобы, к примеру, создать бытовые условия современного уровня на Шаиме только для одной буровой конторы? В лучшем случае, два года. В первый нужно было бы завезти по реке все необходимые материалы, что практически почти невозможно, а на второй — построить. Ну а если говорить о капитальной дороге на месторождение, то это тоже года два, не меньше.

Дальше. Пусть на третий год, уже имея базовый поселок, мы начали бы завозить оборудование, монтировать и на следующий — бурить. Итого — четыре года. Не многовато ли, если иметь в виду, что страна ждет нефть, что от ее поступлений зависит прогресс многих отраслей хозяйства?

Я взял только буровиков. А ведь на то же самое вправе рассчитывать и строители, и геологи, и работники нефтепромыслов. Коротче, нужно было построить город прежде, чем получить первую нефть. Худо-бедно, на это ушла бы пятилетка, Мы же высадились

в Урае в 1964 году весной, а ровно через год первые баржи с нефтью уже ушли отсюда сторону Омска.

К слову сказать, в те годы многие буржуазные газеты довольно оживленно обсуждали нефтяные возможности нашей страны в связи с разработкой месторождений Западной Сибири. На всякого рода скептические или прямо злопыхательские реплики обращать внимания не стоит, но среди этих публикации были и прогнозы серьезных ученых и специалистов. Так вот, исходя из природных условий региона, его удаленности от промышленных центров, отсутствия транспортных путей, уровня развития техники и т. п., они утверждали, что для получения здесь нефти в промышленных объемах нашей стране понадобится не менее 20 лет. Это было в момент, когда в Тюменской области только приступали к обустройству первых кладовых нефти. Мне кажется, нельзя обвинить этих экспертов в намеренной необъективности. Они считали добросовестно, учли все факторы, кроме тех, которые никак не может дать их собственная практика, капиталистические принципы хозяйствования. Поэтому и просчитались. И довольно крупно.

Думаю, 31 миллион тонн нефти в год можно принять за «промышленные» объемы. Столько ее было получено в 1970 году. Не через 20, а через 5 лет. А уже через 10 лет Тюмень стала крупнейшим нефтедобывающим районом страны.

Я уверен, что «поправки», которые опрокинули прогнозы западных специалистов, внесли люди — тысячи советских тружеников, приехавших из многих республик и областей страны на тюменскую нефтяную «целину».

их решимость обеспечить дальнейшее развитие советской экономики. Плюс к этому стратегия освоения региона, которая в тех условиях была единственно разумной.

Конечно, нам пришлось кое-чем поступиться, в первую очередь, бытовым комфортом, но эти «жертвы» не идут ни в какое сравнение с тем, что мы получили.

Поверьте, я не сторонник «палаточной» романтики, она приемлема для какого-либо краткосрочного десанта или студенческих стройотрядов, приезжающих к нам на два летних месяца. Человек должен жить в удобных, благоустроенных домах, располагать всем комплексом благ, которые доступны в наше время. Но правда и то, что я не могу без волнения и внутреннего довольства собой вспоминать наш первый год на Шаиме, нашу близость друг к другу, наш лагерь на берегу оврага, весь хлопотный и беспокойный наш уклад. И до конца жизни я буду помнить веселый деревянный домик, в котором моя семья жила потом, срубленный вместе с товарищами по бригаде, молодые кедры, которые я посадил в палисаднике, первую нашу буровую и первую скважину на земле Сибири. Какие молодые, какие веселые годы это были! И как вдохновенно работалось! Трудности забылись, радости остались в сердце. А радостей, не смотря ни на что, было больше.

И я думаю о том, что, возможно, у каждого человека в начале трудового пути должна быть своя «палатка», кусочек планеты, где он первым забил колышек или срубил дом, вырыл колодец или построил завод. Я помню, когда я был мальчишкой, в нашей деревне существовал один обычай. На звание мужчины и работника мог претендовать юно-

ша, который выдерживал одно нехитрое испытание. Закон был неписанным, но к выдержавшему экзамен отношение сразу менялось, его признавали как равного, «самостоятельного».

В пору сенокосов, когда парень по годам подходил для этого дела, он должен был встать в общий ряд и тянуть прокос наравне со всеми. Кто держал косу в руках, тот знает, что это значит. На первый взгляд, дело простое: сила есть — махай на здоровье. Но в том-то и штука, что какой-нибудь сухонький семидесятилетний дедок запросто «укладывал» самого здоровенного мужика. Там не столько сила нужна, сколько хватка, сноровка, привычность к физическому труду.

Подобный экзамен, на мой взгляд, нужен каждому человеку. И прежде всего ему самому, чтобы сознать свою полезность, уважать в себе личность, без чего невозможно чувство человеческого достоинства. Тысячи молодых людей ежегодно приезжают на стройки Тюмени. Разные стремления зовут их в дорогу. Один едет за «длинным» северным рублем, другой — по соображениям карьеры, третий — за «туманом и за запахом тайги». Но таких — довольно незначительный процент. Основная же масса преследует цель высокую и благородную — свое гражданское самоутверждение, приобщение к делу большого размаха, стремление быть там, где труднее, где больше всего нужны рабочие руки и молодая энергия. Эти люди нетребовательны к комплексу жизнеустройства. На первое время им достаточно койки в общежитии, места в столовой и интересной работы. Они не станут возражать даже против палатки, если этого требуют обстоятельства.

Но все хорошо в меру. Нельзя трудности становления превращать в систему, а нравственный экзамен, о котором я толковал, растягивать на годы. Палатки вполне достаточно на летний сезон, а койки в общежитии — на год-два. Потому что дальше начинаются уже не те неизбежные трудности и неудобства, какие мы испытывали в Урае, а спекуляция на них не очень рачительных и заботливых администраторов. Ориентация на некие «облегченные» варианты бытового обустройства оборачивается как материальными, так и нравственными потерями.

В самом деле. Через год-два молодые люди захотят создать семью, иметь ребенка, но отдельную комнату, не говоря уже о квартире, место в яслях получить трудно. Рост населения опережает темпы строительства жилья и социально-бытовых учреждений. Молодые люди к этому времени осмотрелись, освоились и кроме работы им требуется все то, что мы называем духовной пищей. А в кино не попадешь, спортзала или кафе нет. Они начинают замечать очереди в магазинах, столовых, давку в автобусах, и со временем все это начинает действовать им на нервы.

Человек искренне хотел бы на годы, а то и на всю жизнь остаться в этих местах. Работа на Севере имеет целый ряд преимуществ, но многие не видят конца бивачной, «вокзальной» своей жизни и уезжают. Кто получает квартиру или комнату, пусть даже в вагончике, кто сумел устроить ребенка в детсад, а жену — на работу, тот остается. Многие же уезжают. В некоторых нефтяных поселках в течение года почти полностью обновляется состав работающих. Сегодня в Среднем Приобье потребность в жилье только нашего глав-

ка составляет свыше двух миллионов квадратных метров. Обеспеченность школами, детскими учреждениями, предприятиями быта, культуры в среднем наполовину ниже государственных норм.

Шаблоны, инерция мышления — опасные вещи. «Тактика и стратегия» в силу своей природы должны быть гибкими. То, что обеспечило выигрыш десять лет назад, сегодня может обернуться проигрышем. Я знаю, что место уехавших займут другие, на это и рассчитывают многие наши хозяйственники. Но уезжают квалифицированные, бывалые, опытные специалисты, а приезжают новички, которых нужно обучать и тратить на это немалые средства. Специалисты нашего главка подсчитали, что текучесть кадров на нефтяных предприятиях является постоянным фактором снижения производительности труда больше чем на 3 процента. Как видите, социальная проблема вплотную смыкается с экономической.

Мне хорошо известно, что строим мы много: за две пятилетки в нефтяных и газовых районах выросли крупные города, такие, как Сургут, Нефтеюганск, Нижневартовск, Надым, многие поселки городского типа. Но «много» — понятие относительное. Объем жилищного строительства нужно соотносить с тем, что тюменские нефтяники и газовики дают сегодня и что должны дать завтра. Впрочем, и этого не требуется. Достаточно сравнить пятилетние государственные планы развития нефтяных центров с показателями их выполнения, чтобы убедиться, что трудности становления явно затянулись. Государство не жалеет средств для создания жизненного комфорта северянам, беда только в том,

что средства не осваиваются полностью, предусмотренные правительством планы не всегда выполняются.

Я не имею намерения давать здесь какие-то рецепты или конкретные предложения. Это размышления «по поводу», рассказ о том, что наболело. Когда я вижу в конторе нашего бурового управления № 2 длинные списки очередников на жилье, места в детсадах, а в них — фамилии людей, которых знаю не один год, я начинаю задумываться над тем, что они, к их чести, очень долго поступаются своими жизненными благами ради преданности делу, профессии, суровой северной земле. Я глубоко уважаю их за терпение и понимание, но все-таки очень бы хотелось, чтобы их терпение испытывалось не столь долго.

Другая мысль — вот какая. Нефтяники знают, что вывести месторождение на максимальную добычу легче, чем после этого достаточно долго удерживать ее на этом уровне. Это значит, что после достижения «пика» добычи оно будет требовать не меньших затрат труда, средств, чем в период подъема. Иными словами, число рабочих рук в «старых» нефтяных районах не уменьшается, а к ним постоянно прибавляются новоселы, прибывающие осваивать новые месторождения. Объемы нефтедобычи на конец пятилетки достигнут более 300 миллионов тонн в год. Нельзя забывать о том, что ее должны добывать люди, что за этими миллионами — людские судьбы, человеческие надежды, планы, мечты. Мы ведь не только добываем нефть, но и строим жизнь. Наша общая цель и задача — устранить все то, что ее усложняет и омрачает. Возможно, в самом деле есть необходимость пересмотреть первоначальную страте-

гию наступления на новые районы, которая в нынешней ситуации уже изжила себя и переросла в фактор тормозящий.

Вот и высказал наболевшее, то, над чем не раз задумывался. Теперь вернусь к началу нашей работы на Шаиме.

Начали прибывать и баржи с установками. С большим трудом доставили оборудование на первую точку бурения. Потом приехал в Урай ныне известный бригадир, Герой Социалистического Труда Я. С. Вагапов со своими вышкомонтажниками. Места в поселке им уже не нашлось, поселили их в Мулымье, в общежитии лесников. Но, надо отдать должное, на устройство они потратили немного времени, вскоре приступили к монтажу.

В начале августа наша буровая была готова. Вся бригада в период монтажа работала вместе с «вышкарями». Очень многого у нас не было — малой механизации, переводников, технологических труб, инструмента... Иногда буквально за мелочью шли на поклон к геологоразведчикам. Они делились с нами всем, чем могли, понимали наше положение. Геологи были здесь уже старожилы, обеспечены, конечно, лучше нас.

Но, несмотря на трудности, 2 августа мы, благословясь, начали бурение первой эксплуатационной скважины в Западной Сибири. У нее был «круглый» номер — 500, находилась она на Трехозерной площади, километрах в 15 от Урая. Дороги к ней не было. Добирались на вахту и обратно катером, материалы, горючее завозили самоходками. Не обходилось без курьезов. Однажды вахта Х. Каримова двое суток провела на островке среди реки, у которого впотьмах села на мель баржа. Вахта Николая Бурдыко ждет смены,

а от нее — ни слуху ни духу. «Робинзоны» съели все, что только годилось в пищу, и были в полном унынии, когда их нашли и сняли с острова.

На 500-ю скважину возлагалась и еще одна функция — разведочно-оценочная. Бурили поэтому с отбором керна.

Больше всего я боялся аварий. Все-таки геология непривычная, первый «блин». Но все обошлось, мы были предельно внимательны и собраны, соблюдали технологические требования и параметры. И тем не менее уложились в сравнительно недолгий срок — за 22 дня. На двадцатый день подошли к проектной глубине, к нефтеносному горизонту. Наконец наступил торжественный момент — последний отбор керна. Помню, бежит ко мне геолог Юрий Заковырин, лицо растерянное, недоумевающее.

— Кузьмич, коренную породу подняли.

Вот так сюрприз. Ожидали песчаник, наносные породы, содержащие нефть, а выпилили основание. Словом, скважина оказалась «сухой». Мы с этим злополучным керном — к Сторожеву, тогдашнему главному геологу разведочной экспедиции. Дескать, что же это получается?

Посмотрел он, повертел в руках столбик породы:

— По всей вероятности, наткнулись на зону выклинивания. Нефти не будет...

Утешил, называется. Старались, надеялись — и все впустую. Вообще-то нам, бывшим разведчикам, к такой ситуации не привыкать, но здесь мы бурили, казалось, наверняка, и такая неудача. И хотя мы не виноваты, свою задачу выполнили, все равно было немного обидно. Понюхать «свою» первую

нефть, окунуть в нее руки — что может быть отраднее для буровика! Но это была первая последняя пустая скважина. Уже на второй мы получили нефть, радовались, даже отпраздновали это событие по обычаю разведчиков. В дальнейшем нефтеносная скважина стала обычным явлением, так сказать, одним из факторов производственного процесса.

Пожалуй, самым большим достижением эксплуатационного бурения на Шаиме, которое в дальнейшем определило целое направление в этой отрасли, нужно считать внедрение принципиально нового метода разбуривания месторождений, так называемого кустового. Сегодня специалистам, конечно, не нужно объяснять, что это такое, это давно проверенная практика. И если я коротко и популярно изложу суть дела, то это не для них. В Нижневартовске, наверное, многие помнят публикацию в одном толстом журнале, на которой долго потешались.

На какой-то из наших буровых побывал писатель. Он поинтересовался, зачем это и небольшого пяточка бурится до десятка скважин. Ему объяснили, что они не вертикальные, а наклонные, всеюм расходятся в разные стороны, охватывая большой участок нефтеносного горизонта. Писателя поразило то обстоятельство, что буровая стоит прямо, а жестко скрепленные трубы с буровым инструментом тем не менее «сгибаются» в толщине пород. Ему было непонятно, как это мы попадаем в точку, отдаленную за 1000 метров от буровой, а то и больше. Видя полную неосведомленность и доверчивость «инженерских человеческих душ», какой-то веселый пройдох из наших примерно так объяснил ему это «феномен»:

— Все очень просто. С поверхности мы к этой точке бурим прямую скважину и опускаем на дно мощный электромагнит. Когда начинаем бурить с куста наклонную скважину, он притягивает к себе буровой инструмент до тех пор, пока мы не достигнем заданной точки в глубине. Проще пареной репы...

Писатель поверил этому баламуту и добросовестно изложил данную технологию в своем очерке.

Разумеется, все выглядит несколько иначе. С первых же шагов эксплуатационное бурение в Тюменской области столкнулось с самой, пожалуй, сложной проблемой этого района — заболоченностью месторождений. Как известно, территория области на 70—80 процентов состоит из болот. Многие месторождения расположены на практически непроходимых территориях. Буровую на болоте не поставишь, ей требуется прочное основание. Значит, нужно сооружать для нее целый остров из бревен и песка. А теперь представьте, сколько нужно таких островов, чтобы разбурить месторождение старым методом, когда по определенной схеме и в заданных интервалах друг от друга бурятся сотни прямых скважин. На каждую скважину — отдельный «остров». Сколько это потребует времени, труда, средств и техники?! К каждому из них — проложить дорогу, как правило, «лежневку» из бревен, обвязать скважины сетью трубопроводов и т. д. Для Западной Сибири этот путь не годился, это осложнило бы освоение месторождений, на годы отодвинуло получение большой нефти.

Новаторское решение было необходимо, чтобы каждый остров среди болот использовать для бурения не одной, а многих скважин,

но не прямых, а наклонных, с большим отклонением забоев от вертикали.

Трудность заключалась в том, что предстояло освоить это самое наклонно направленное бурение. Опыт подобного рода в стране имелся, им пользовались, например, при аварийных ситуациях, когда нужно было «заглушить» скважины с открытым фонтанированием, при бурении в море с металлических эстакад и т. п. В Тюмени же предстояло применить его в широких масштабах, сделать кустовое бурение основным при освоении месторождений.

Надо заметить, что на Шаиме новый метод прошел, так сказать, лабораторный этап своего развития. Первую наклонную скважину пробурила в 1965 году на Трехозерной площади бригада А. Д. Шакшина. Отклонение от вертикали составляло 20 градусов, смещение — 275 метров.

Разумеется, на первых порах наклонное бурение значительно снижало производительность труда бригад, коммерческие скорости. Нужно было серьезно овладеть техникой и технологией ориентирования ствола. Соответствующие рекомендации разрабатывали сотрудники специальной лаборатории Главтюменьнефтегаза, ученые Всесоюзного научно-исследовательского института буровой техники разработали образцы необходимого оборудования. Серьезно изучали новое дело наши технологические службы, сами буровые бригады. Словом, в этом направлении была сделана громадная работа на всех уровнях отрасли.

Было бы неверно говорить, что метод «обкатали» исключительно мы, шаимцы. Это не так. Процесс этот довольно длительный и сложный; с небольшой разницей во времени

наклонное бурение начали осваивать и другие буровые конторы. За пять лет — с 1965 по 1970 год — на долю наклонного бурения в нашей конторе приходилось уже 50 процентов общего объема проходки. И если он сравнительно легко «пошел» у нас, то на месторождениях Среднего Приобья, где глубина залегания продуктивных пластов больше, дело продвигалось труднее, сопровождалось авариями, длительными простоями станков, ликвидацией начатых скважин. Но постепенно мастерство специалистов-технологов росло, накапливался опыт у буровых бригад, и кустовое бурение все прочнее и шире внедрялось в практику всех предприятий. В конце концов на Самотлоре этот метод стал основным, по своим технико-экономическим показателям не только достиг вертикального, но в ряде случаев превзошел его.

Трудно переоценить все выгоды нового направления в создании мощностей нефтедобычи. Во всяком случае, проходка до 10 и даже более скважин с одного куста по меньшей мере на треть сократила затраты на сооружение оснований и дорог, на столько же — время, необходимое на передвижку буровых на новые точки. В конечном итоге это позволило высокими темпами вести разбуривание месторождений, сэкономить государству сотни миллионов рублей.

Второй отличительной чертой «шаимской школы» бурения является ее ярко выраженный новаторский стиль. Не будет преувеличением сказать, что она задала тон скоростному бурению в Западной Сибири, послужила ориентиром, по которому в первые годы сверяли свои действия другие коллективы. С первых лет своего существования она стала лабо-

раторией мастерства и опыта, полигоном испытаний новой техники, технологии, организации труда. Трудно, конечно, перечислить все те новшества, которые родились здесь были внедрены в практику и в дальнейшем получили широкое распространение. Не стоит, наверное, вдаваться и в технические детали того или иного нововведения. Как говорят дела давно минувших дней, опыт во многом устарел или стал для специалистов азбучной истиной. Однако кое-какие принципы представляются интересными и сегодня, поэтому сказать о них несколько слов будет не лишним.

Все буровые бригады конторы в одинаковой степени не имели опыта бурения в условиях Западной Сибири. Если бы каждая бригада в одиночку искала наиболее приемлемые технологические нормы и решения — сколько бы понадобилось проб, сколько бы было ошибок? У нас дело поставили таким образом, что этот процесс удалось ускорить втрое. Смысл в том, что бригады А. Шакшина, С. Ягофарова и моя работали по принципу «круговой эстафеты». Технологическая группа конторы скрупулезно фиксировала каждое мало-мальски ценное достижение или удачную находку одной бригады и немедленно рекомендовала для использования остальным.

Например, в 1965 году бригада Анатолия Шакшина достигла рекордной проходки на станок в месяц — 7 183 метра в основном за счет замены бурового насоса более производительным. Мы сразу же сделали то же самое и вскоре установили всесоюзный рекорд коммерческой скорости при бурении скважины № 569 — 12 144 метра на станок в месяц.

В следующем году уже бригада С. Ягофа

рова, используя опыт этих двух бригад, найдя свои оригинальные решения, довела коммерческую скорость до 14 443 метров. Видите, каким тройным эффектом обернулось удачное решение, сделав полный «виток» по бригадам.

Вслед за этим уже наша бригада сделала солидный вклад в общую копилку опыта. Мы применили новый по тем временам шпindelный турбобур в сочетании с гидромониторными долотами, внедрили новые методы очистки бурового раствора и повышения его эксплуатационных качеств за счет добавок химреагентов. Кроме того, в целях форсирования режима бурения использовали не один, а два буровых насоса: основной и дополнительный. Все это позволило бригаде уже в 1966 году вновь «побить» всесоюзный рекорд коммерческой скорости, достигнутый С. Ягофаровым, доведя его до 16 339 метров.

Обратите внимание, как стремительно росли скорости бурения, как недолговечны были рекорды. Так складывались методы скоростной проходки скважин, так формировалась шаимская «школа» бурения. Конечно, применение технических новинок, технологические усовершенствования дополнялись отличной организацией производственного процесса, совмещением профессий, подготовкой техники, рабочих мест. Все это вместе взятое позволяло нам с максимальной производительностью использовать рабочее время. Например, производительные затраты времени бригады при бурении скважины № 776 нашей бригадой составили 98,6 процента. Такой эффективности труда, такой его «отдачи» мы далеко не всегда достигаем.

Следующий важный аспект буровой «стратегии», найденный на Шаиме и развивающий-

ся с переменным успехом и поныне на других месторождениях,— борьба за сокращение сроков всего цикла строительства скважины, начиная с монтажа буровой и кончая освоением получением притока нефти. Мне это представляется чрезвычайно важным потому, что конечный смысл работы буровиков не в том, чтобы быстрее иметь «ствол», а в том, чтобы он как можно быстрее начал функционировать и давать нефть.

Система оплаты, премирование буровых коллективов основаны на метрах проходки. То есть проходчики бригады в первую очередь заинтересованы в ускорении одного звена цикла — собственно бурения. Но ведь есть и другие операции, требующие времени и определяющие конечный результат,— подготовка буровой, передвижка, освоение и т. д. На Шаиме впервые была сделана попытка «связать» все операции цикла в единый процесс, подчинить его одной конечной цели — быстрейшей сдаче готовой скважины. Для этого была предпринята серьезная структурная перестройка обеспечивающих служб конторы, изменили состав буровых бригад. В непосредственное подчинение буровым мастерам были переданы подготовительные бригады, которые раньше были мало заинтересованы в ускорении бурения или сдачи скважин. Пятая, а затем и шестая вахты позволяли буровым бригадам более эффективно строить работу по всему циклу сооружения скважины. Пока основные вахты «гонят ствол, подготовительные обеспечивают и фронт работ на новой точке, а затем берутся за освоение.

Другими словами, весь цикл был сосредоточен в одних руках. Это обеспечивал

большую слаженность в работе основных и вспомогательных вахт, ускорило переход от одной операции к другой и в конечном итоге позволило сократить время по всему циклу. Все вахты работали по единому графику, включающему все основные операции.

Забегая вперед, скажу, что несколько лет спустя практика укрупненных бригад вызвала большие осложнения как производственного, так и морального порядка, вызвала широкую и жаркую дискуссию в среде буровиков и в печати, немало копий было сломано в этом споре, и в конце концов министерство вынуждено было в приказном порядке установить старую четырехвахтовую структуру бригад. К этому я еще вернусь, а сейчас хотелось бы заметить, что укрупнение буровых бригад на Шаиме за счет вспомогательных вахт было целесообразным и очень удачно «вписывалось» в производственный цикл, принесло хорошие результаты.

Думаю, именно эта мера в совокупности с другими позволила нашим бригадам 1968 год закончить с невиданным по тем временам результатом — перешагнуть рубеж в 50 тысяч метров проходки в год, добиться сокращения «окон» между операциями, быстрее сдавать скважины эксплуатационникам. К этому необходимо приплюсовать солидное снижение затрат средств на создание новых мощностей нефтедобычи: по каждой бригаде — свыше 5 рублей на каждый пробуренный метр. Нетрудно подсчитать и годовую экономию, если иметь в виду, что средняя проходка бригад А. Шакшина, С. Ягафарова и нашей составила в 1969 году 55 тысяч метров. Это значит — 275 тысяч рублей экономии на каждую бригаду.

Думается, что только цифры годовой про­ходки, экономии средств, коммерческой ско­рости, которые я приводил, то есть какие-то итоговые показатели нашей деятельности на протяжении ряда лет, уже позволяют гово­рить о шаимской школе бурения, о явлении в определенной мере оригинальном и своеобраз­ном.

И еще одна характерная особенность ша­имского периода, о которой не могу умолчать. В газетах нас с А. Шакшиным, С. Ягафаро­вым иногда называли «тремя богатырями», на дружеских шаржах изображали в богатырских доспехах, на конях. Не знаю, насколько мы соответствовали этому образу, но одна парал­лель, пусть приблизительная в этом сравне­нии, мне кажется, была: мы и члены руково­димых нами коллективов чувствовали себя «ратниками» одной общей «заставы», бойцами передового рубежа битвы за большую тюмен­скую нефть. Многие годы эти три бригады шли плечом к плечу к общей цели, между нами не прекращалось ни на день, ни на час напря­женное, боевое, эмоциональное социалистиче­ское соревнование, важнейшим компонентом которого были взаимопомощь, оперативный обмен опытом, постоянные контакты, добрая человеческая дружба. Именно поэтому не было у нас записных передовиков и хрониче­ских отстающих, смена лидеров происходила постоянно, итоги соревнования подводились очень пристрасно и объективно.

Уверен, самый важный результат соревно­вания — достижение коллективами наивысших при данных условиях результатов. Не созда­вая при этом преимущества одному, обеспе­чить равные возможности и стимулы всем. Равенство ответственности и возможностей —

в этом я вижу живой, искренний, открытый характер нашего трудового соперничества в те годы.

Семь лет мы отдали Шаиму. Невзрачный поселок Урай превратился за эти годы в симпатичный город, где родными стали каждый дом и улица, где мы пережили столько радостных, наполненных смыслом дней и ночей. Но на Тюменском нефтяном небосклоне к этому времени взошла необычно яркая звезда Самотлора, ныне широко известного всей стране. И получить здесь нефть нужно было в кратчайшие сроки. Наша контора получила приказ перебраться в Нижневартовск, включиться в освоение этого месторождения. Шел 1971 год.

Испытание Самотлором

Старожилы помнят, что представлял собой Нижневартовск в первые годы освоения Самотлора, как выглядел старый аэропорт. Помнят и дорогу, которая соединяла аэропорт с городом. Ее придумали в наказание людям, не иначе. Весной и осенью по ней пробиться могли только «Уралы», да и то не всегда. Надежнее всего было рассчитывать на гусеничные вездеходы.

Мы с семейством прибыли в Нижневартовск зимой, метельной январской ночью. Буря была такой, что казалось, свет фар автомобиля упирается в сплошную белую стену. «Урал» двигался в этой снежной мути на самой малой скорости, на метр впереди уже ничего не было видно.

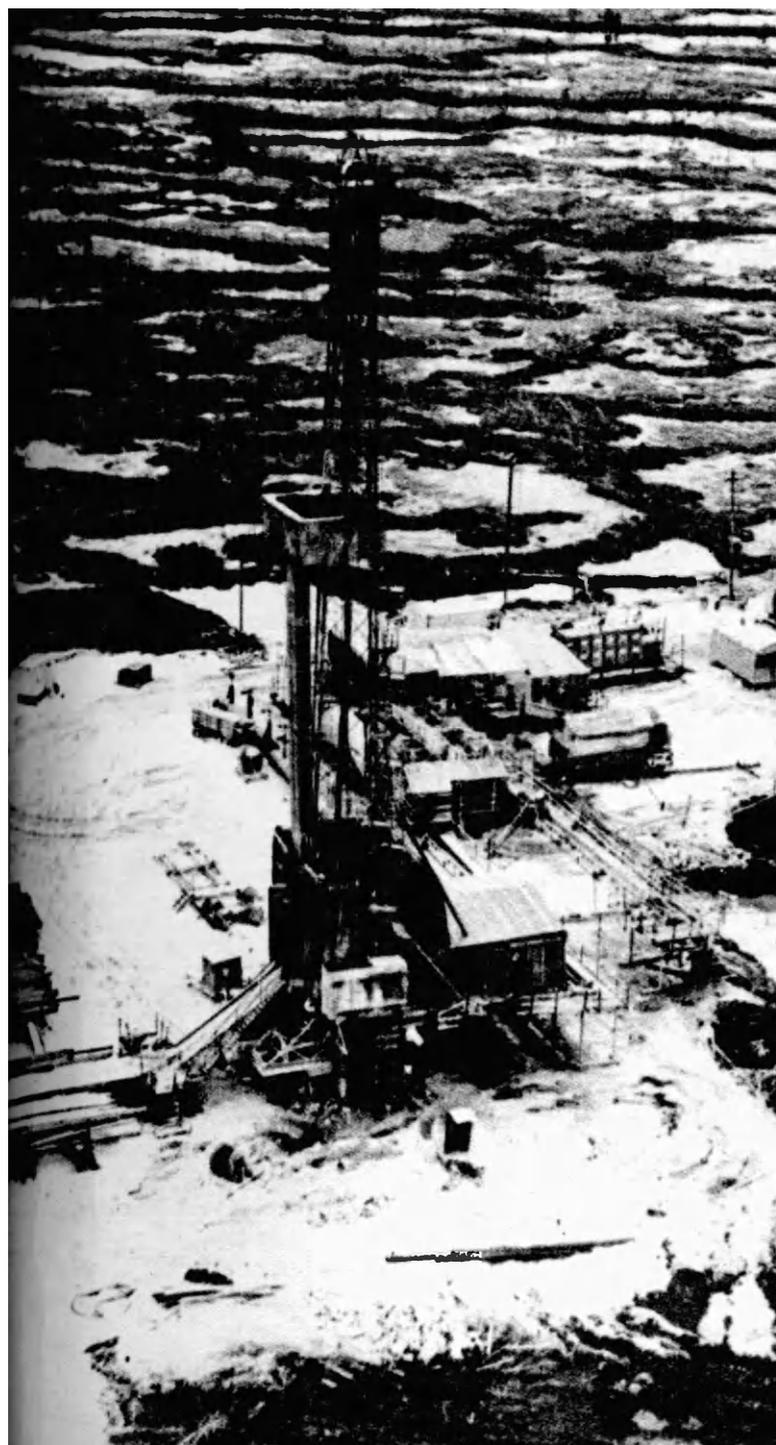
Бедная моя жена! Она смотрела на это снежный разгул со страхом, тихонько вздыхала:

— Как хорошо было в Урае! Жить бы да жить, наладилось все. Так нет же — Самотло какой-то им понадобился. Меня же преудреждали — проклятое место, озеро и то мертвое (она слышала, что на языке коренных народностей Самотлор — «мертвая вода»). Теперь и я вижу — сам дьявол здесь поселился. Вон страсти какие... Край света.

Я помалкивал, хотя хотелось защитить новое наше местожительство, сказать, что и такое уж это худое место и заслуживает чуждой человеческой благодарности, а не хулы. Немного найдется мест на земном шаре, которые были бы так известны, как Самотлор.

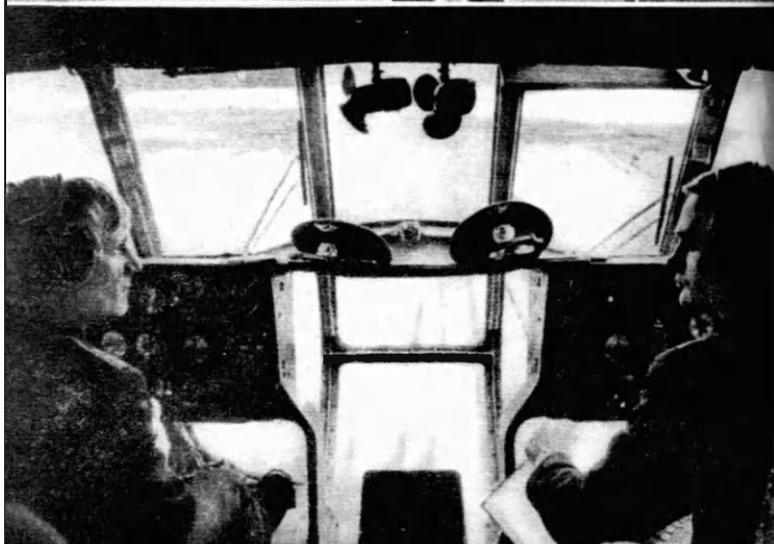
Самые богатые государства мира были бы счастливы, став обладателями этого унылого болотистого, безжизненного клочка земли. Его труднодоступность и внешняя непривлекательность — единственная дань, которой он требует от людей за свою безмерную щедрость. Самотлор, как подвал скупого рыцаря, набит «сундуками» «черного золота». Нефть пропитала здесь мощные пласты песчаника, расположенные в несколько «этажей». При этом Самотлор по своей геологической структуре не сложен для бурения, нефть сконцентрирована в «ловушках», которые легко обнаруживаются сейсмическими методами разведки. Бурить — и непременно попадешь в точку. А дебит скважин? Некоторые дают до 1500 тонн нефти в сутки! Причем первоклассной нефти.

«Вот что такое Самотлор, уважаемая Нина Григорьевна, — мысленно обращался я к жене. — Через несколько лет он будет давать до десятка миллионов тонн нефти в год.





Привычный для Тюменской области пейзаж: буровая вышка среди озер и болот, в тундре. Здесь рабочее место буровиков, добытчиков нефти и газа. Было время, когда бригада Г. К. Петрова добиралась до буровой площадки на катерах, вертолетом. Сейчас на вахту доставляет их комфортабельный автобус. Шутка, смех, порой и деловой разговор по пути настраивают людей



на рабочий лад, слаженный труд. Среди металла, многотонных деталей бурового станка члены бригады Петрова не чувствуют себя потерянными, они здесь хозяева. Их энергия, ум, мужество, трудовая отвага — главный фактор наиболее быстрого и эффективного освоения нефтяных богатств Приобья.



Поиск лучших, чем прежде, форм организации труда в бурении всегда сопровождается широким обсуждением предложений коммунистов, идет с помощью специалистов. Это одно из рабочих качеств бригады Григория Кузьмича Петрова, Героя Социалистического Труда.









Город Нижневартовск обязан своим появлением самоотверженному труду таких же советских людей, какие работают в знатной бригаде. Взгляните на их лица. Может быть, не увидите в них героического, но их деятельность на тюменской земле — настоящий подвиг, ежедневно проявляемый героизм. Растет им в Нижневартовске достойная смена.





Для полноценного отдыха после напряженного труда в городе есть все условия — благоустроенные квартиры, кинотеатры, кружки художественной самодеятельности. Чем не отдых — чаепитие в кругу семьи, друзей? Настоящий праздник!



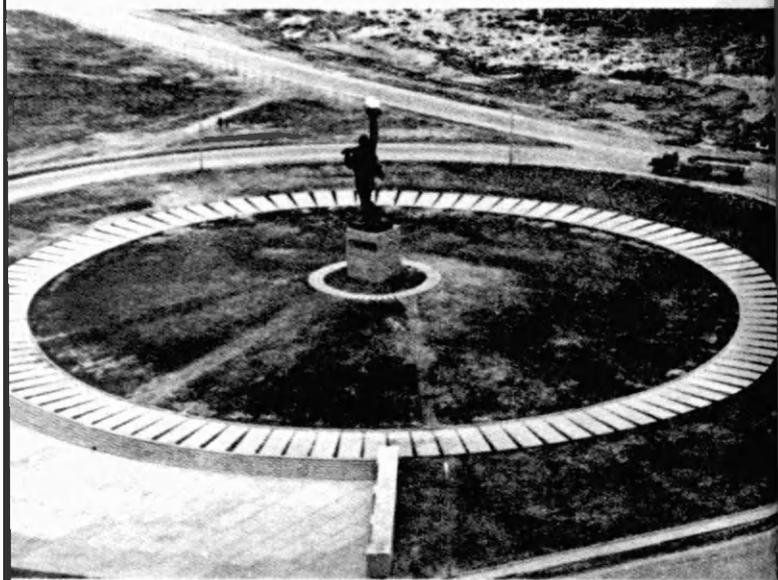
Родина высоко ценит труд советских людей, занятых освоением богатств Приобья и Тюменского Севера. Создание всех условий для полнокровной жизни человека на Севере — одно из проявлений такой оценки. Тюменцы отвечают на это увеличением добычи нефти и газа, ускоренным вводом в строй трубопроводов, мощностей по переработке углеводородного сырья.



ОЛИМПИАДА МУЛЬТИ-ПУЛЬТ



При въезде в город Нижнеартовск стоит памятник — фигура нефтяника, с высоко поднятым горящим факелом в руке. Памятником первопроходцам называют его нижнеартовцы. В числе их была и бригада Г. К. Петрова. Она и сегодня продолжает традицию первопроходцев — ударной работой крепит могущество социалистической Родины.



тебе не баран чихнул! Хорошо бы я был буровик, если бы упустил возможность участвовать в таком деле!»

Но в данный момент жене было не до блестящих перспектив Самотлора. Ее заботили вполне конкретные вещи настоящего момента: вот эта метель, какой, кажется, я не помню в последующие годы, боязнь застрять и провести ночь в кабине, а самое главное — реальная неизбежность вновь вселяться в вагончик, вновь обрастать всеми теми вещами, которые не стоит тащить с собой на новое место, но без которых невозможно наладить сносный быт.

Тут она была права. Такого уютного домика, какой мы оставили в Урае, нам никто не приготовил, зато выделили вагончик. Контора, вернее, к тому времени буровое управление вновь «село» на голом месте. На окраине был расположен поселок из 60 вагончиков, в которых было наше жилье, здесь же магазин и столовая. Усиленными темпами строили механические мастерские. Впрочем, старожилы управления буровых работ № 1, которое работало здесь уже два года, тоже не купались в роскоши. Старый Вартовск, заштатный поселок на берегу Оби, — вот от какой «печки» начинали плясать и они. И мы, и они мечтали в ту пору о деревянных домах, а в более отдаленном будущем все надежды возлагали на белокаменный красавец город со всеми мыслимыми и немыслимыми удобствами.

Забегая вперед, скажу, что сейчас мы имеем такой город. Пусть он еще не обрел окончательного архитектурного облика, пусть далеки от совершенства его коммунальные и бытовые службы, пусть он не блещет пока благоустройством и чистотой, но все-таки это

крупный современный город с населением в 100 тысяч душ. А ему всего 10 лет. Он продолжает интенсивно строиться. И строится он не совсем традиционным порядком. Под каждый дом, двор, дорогу, под каждый микрорайон прежде всего нужно намыть или отсыпать площадку. Город вырос на болоте, не считая небольшой его части, примыкающей к берегу реки Оби. Город наш стал центром нового нефтедобывающего района страны. Сейчас в нем сосредоточено семь нефтегазодобывающих управлений. Самое крупное из них, в которое входит и самотлорский промысел, Нижневартовскнефтегаз, дает ежегодно 184 миллиона тонн нефти.

Но сегодняшний Нижневартовск — не только добытчик «черного золота». Отсюда продолжается дальнейшее наступление на новые необжитые районы, отсюда идет освоение новых месторождений, удаленных от города порой до 300 километров. Нефтяной центр с каждым годом окружает себя новыми поселками, которые сооружаются там, где должны встать буровые вышки, появиться новые промыслы.

Да, город наш еще молод и не до конца встал на ноги, но скажите, пожалуйста, где и когда появились современные 100-тысячные города за одно десятилетие? И тем не менее, у него есть уже свои достопримечательности, которыми мы гордимся. У нас великолепный кинотеатр, красивое здание музыкальной школы, есть в нашем городе свой музей, строятся новые общественные здания, которые станут его украшением.

Как житель города я бы мог рассказать, что нас пока не удовлетворяет в его жизненном укладе, каких благ и удобств он пока

лишен по сравнению со старыми городами такого же масштаба. Например, у нас мало предприятий, где можно было бы использовать женский труд, нет своих техникумов и институтов, чтобы молодежь не ехала на учебу на «большую землю». Все это мы прекрасно знаем. И когда я слышу сетования на определенные трудности жизни в нашем городе, мне всегда хочется возразить, поспорить с этими людьми:

— Не все сразу, дорогой товарищ. Москва тоже не год строилась. Припомните лучше, что мы имели десять лет назад, и сравните. Сами не видели — спросите у тех, кто видел и знает. Спросите у тех, кто месяцами не мог попасть в кино, вовремя помыться в бане, неделями не вылезал из резиновых сапог. А сейчас основная масса горожан живет в благоустроенных квартирах. Это что-нибудь да значит. И уровень жизни северян, все то, что мы называем благосостоянием, здесь в целом гораздо выше, чем в старых городах.

Но все это придет потом, а в ту январскую ночь 1971 года, когда мы сквозь метель и сугробы пробирались к поселку, другие думы теснились у меня в голове. Честно говоря, не «балок» и проза быта беспокоили меня. В Нижневартовск я ехал не первый раз, бригада перебралась сюда несколькими месяцами раньше, мы успели осмотреться, выяснить, что к чему. Характер бурения на Самотлоре во многом отличался от Шаима, многому предстояло учиться заново. Это в первую очередь меня беспокоило.

Чего греха таить, на Шаиме мы имели прочную репутацию неплохих бригад, кой-чего добились, на Самотлоре же нам предстояло бок о бок работать с мастерами уже прослав-

ленного своими скоростями УБР № 1, такими как Геннадий Левин, Виктор Китаев, Владимир Громов.

Мы, конечно, понимали, что на первых порах нам с ними тягаться будет трудно. Мастера, молодые, грамотные, дерзкие в деле, успели изучить характер и специфику залежи, накопили определенный опыт, а нам еще предстоял период «акклиматизации», подготовки и элементарной учебы.

Это только непосвященному может показаться, что нет особой разницы, на каком месторождении бурить. В том-то и трудность, что у каждой залежи свое геологическое строение, глубина, пластовое давление, различные сопутствующие факторы, такие как наличие газа и т. д. На Самотлоре, во-первых, глубина залегания продуктивных пластов больше, чем на Шаиме, во-вторых, наклонное бурение являлось основным, в-третьих, в куполе грозно покоилась мощная газовая шапка. Очень аккуратного, можно сказать, интеллигентного обращения требует к себе газ, иначе накажет быстро и беспощадно. Пройти газовый пласт нужно грамотно, без малейшего риска, до мелочей выдержать технологические требования и параметры. Все это надо было осваивать. И не методом проб и ошибок, как было на первых порах на Шаиме, а идти на выучку к тем, кто уже обладал опытом и знаниями.

Почти десять лет мы работаем рядом с Геннадием Левиным. Не буду скрывать, были у нас и принципиальные споры, возможно, даже иногда взаимное непонимание, определенная натянутость отношений, но никогда эти разногласия не носили личного характера. Было время, когда наши бригады сходились в

таким жарким трудовом соперничестве, так страстно хотели «обойти» друг друга, так пристально следили за каждым успехом друг друга, что со стороны это могло выглядеть проявлением нездорового честолюбия. Да, самолюбие играло свою роль, без этого соревнование лишено живых человеческих начал, но все-таки, уверен, каждый из нас, и сами бригады прежде всего, стремились к наивысшим результатам ради общего дела, каждый питал в душе уважение к сопернику.

Мне, например, хорошо известно, что в жизни кое-кто считает меня человеком с некоторой крестьянской хитринкой, характера не всегда открытого. Словом, что меня не отнесешь к людям, у которых «душа нараспашку». Честно говоря, я о себе так не думаю, но, может быть, в таком мнении есть и доля истины. Как говорят, со стороны виднее. Во всяком случае, мне всегда казалось, что, прежде чем что-то предпринять серьезное, нужно крепко все обдумать и взвесить. И раньше времени не «трясти» незрелый плод, не растрачиваться на словоизлияния. Идея убедительнее и доказательнее тогда, когда ты воплотил ее в жизнь, когда она превратилась в предмет или действие, а не тогда, когда витает в голове или «висит» на языке. А если уж совсем «по-крестьянски», то мысль эту можно было выразить так: сначала снеси яичко, а потом кудахтай. Хотя кудахтать и тогда не надо, результат без слов видно. Возможно, именно поэтому меня отнесли к разряду скрытых хитрецов, у которых не всегда поймешь, что они замышляют.

Впрочем, хотел-то сказать я не о себе, а о Геннадии Левине. Я уважаю его как раз за те черты, в которых отказывают мне,— горяч-

ность души, страстность в деле, открытый, простой и вместе с тем твердый характер. С ним в чем-то можно не соглашаться, но нельзя не уважать за целеустремленность, с какой он отстаивает свою точку зрения или позицию; я никогда не умел так жарко и самозабвенно спорить, как он, так убеждать других. Я считаю его и мастером выдающимся, и человеком незаурядным. И это мнение начало у меня складываться с первых дней деловых наших контактов.

К кому нам было идти за опытом после приезда на Самотлор, как не к Левину? Не раз и не два бывал я в его бригаде, смотрел ее работу, слушал и мотал на ус. Конечно, мне не надо было объяснять азы, но Левин и не делал этого. Он посвящал меня в то, что было действительно для данных условий необычным и принципиальным: определение направления, установка превенторов, очистка буровых растворов, крепление устьев скважин и многое другое, с чем мы мало сталкивались до сих пор. Даже геолого-технический наряд на первую свою самостоятельную скважину наша бригада скопировала у старожилов.

Наша бригада первой из шаймцев приехала в Нижневартовск, за нами С. Ягафаров, потом — А. Шакшин. Всем нам помогали буровики УБР № 1. Я побывал на многих буровых, не только у Левина. Например, не раз и не два подолгу гостил у Виктора Китаева. С ним мне было несколько проще, знакомы мы были давно. Китаев одно время на Шаиме работал в моей бригаде помощником бурильщика. Прошло всего несколько лет, и вот на Самотлоре я встречаю уже известного бурового мастера, должен сам учиться у него секретам работы в новых условиях.

Я не считал для себя зазорным учиться у своего недавнего помбура. Дело обычное — ученики должны идти дальше своих учителей, в этом закон любого прогресса. Тем более, что Виктор Китаев в моих глазах являл собой пример бурового мастера новой формации, который опирался в своей работе не только на долгий практический опыт, а на багаж знаний. Он был одним из тех, кто приходил на смену практикам, имея институтский диплом. Таково стало требование времени. Усложнялась, совершенствовалась буровая техника, взамен «чутья и интуиции» требовались инженерный расчет и знания. Этим и силен был Китаев, именно это позволяло молодому мастеру в короткий срок стать вровень с теми, кто, как говорят, зубы съел в бурении.

Многое, конечно, перенял я и у Китаева. Для меня была важна каждая мелочь, деталь. В сумме они составляли тот комплекс приемов, который необходим для уверенной работы.

Виктор помогал мне самым добросовестным образом, иногда, правда, с излишней скромностью, боясь, очевидно, задеть самолюбие бывшего своего мастера.

Не буду лукавить: учиться-то я учился, но долго ходить в учениках был не намерен. Правда, Самотлор дал мне почувствовать, что на одном опыте да смесалке с тем же Китаевым тягаться будет трудно, подался я в техникум. Но опыт тоже кое-что значит. Кроме того, еще на Шаиме коллектив нашей конторы пришел к выводу, что без постоянной опоры на инженерную мысль нам не обойтись. Еще там в нашей конторе впервые ввели инженерно-технологическую службу, в обязанности которой входило обобщать опыт, изу-

чать последние достижения науки и техники и выдавать рекомендации буровым бригадам.

На Самотлоре инженерная технологическая служба необходима была больше, чем на Шаиме, поскольку условия бурения здесь сложнее. Инженером-технологом в нашей бригаде стал Анатолий Вахтеров, с которым мы до этого тоже были хорошо знакомы. На Шаиме он работал в нашей бригаде помощником бурильщика. С технологом нам, должен сказать, очень повезло. Вахтеров — человек способный, творческий, изобретательный. Его предложения организационного, технического и технологического порядка всегда отличались оригинальностью и неожиданностью. Откровенно говоря, я равнодушен к людям, склонным к изобретательству, способным найти слабое место даже в самом, казалось бы, совершенном механизме или процессе. Вахтеров обладал этим качеством, поэтому его роль на первоначальном этапе нашей работы на Самотлоре была очень заметной и весомой. Ведь у меня как мастера не всегда было время «посидеть» в другой бригаде, внимательно проследить и проанализировать ее работу, чтобы отобрать все то, что можно с пользой применить у себя. Моя главная задача — «метры», скважины. Поэтому изучением и обобщением опыта, технических новшеств, оценкой их экономической эффективности в основном занимался технолог.

В первый «ученический» год наше управление поставило перед собой довольно скромную задачу: пройти в 1972 году не меньше 40 тысяч метров горных пород. Вторая задача была, так сказать, подспудной, но не менее ответственной — копить силы, точнее, приобретать знания и опыт наклонного бурения, со-

вершенствовать технологию, насколько возможно, брать на вооружение технические достижения, самым активно заниматься рационализаторским и изобретательским поиском.

Должен сказать, что обе задачи были успешно выполнены. В первый «самотлорский» год наша бригада пробурила не 40, а 47 тысяч метров скважин; гораздо больше, чем показали лучшие бригады УБР-1 в первый год работы на месторождении. Кроме того, и наша и другие бригады управления за этот период осуществили целый ряд организационно-технических мероприятий, которые значительно увеличили наш деловой «потенциал». К примеру, внедрили тихоходные турбобуры, турбинные отклонители, ребристые стабилизаторы, новые высокопроизводительные гидромониторные долота. Только более рациональное использование долот, или, как мы говорим, их максимальная отработка, позволили повысить проходку на долото сначала до 160 метров, а потом до 258. А чем выше проходка на долото, тем меньше подъемов инструмента для его замены, тем меньше потери производительного времени.

Не буду утомлять читателя техническими деталями, которые мало что ему говорят. Думаю, главное ему понятно — мы не собирались плестись в хвосте нашего грозного «лидера» — УБР-1, готовились на равных вступить в трудовое состязание.

Главное же состояло в том, что самотлорскую нефть ждала страна, ее миллионы тонн уже были заложены в государственные планы, от них зависела успешная работа многих отраслей хозяйства, от нас ждали высоких темпов бурения, создания новых мощностей

добычи. Мы должны были ориентироваться только на скоростные методы проходки, другого пути просто не было, если мы хотели справиться со своей задачей. Настало время использовать в полной мере и тот нравственный потенциал бригады, который складывался из крупиц личного опыта каждого из нас, из уроков, кои мы извлекали из больших и малых побед, неудач и поражений. Сработанность людей не только в технологическом отношении, основанная не на принципе «я — тебе, ты — мне», а на настоящей мужской дружбе, ответственности каждого за товарища, за общее дело, — стала одной из основ наших производственных успехов.

Что и говорить, нелегким был и для бригады, и для всего управления 1972 год. Трудности основной работы — еще не все. Иногда ребята возвратятся с буровой после вахты, а им до дома дойти не дадут: пришли баржи с грузами для управления, нужно срочно разгрузить. Идут буровики на пристань. Ведь везти из Урая пришлось все хозяйство конторы, начиная от буровых станков и кончая вагон-домиками. Все тяжеловесное, громоздкое. Причалов оборудованных нет, разгрузочной техники мало. Но все было доставлено на место в кратчайшие сроки.

И тем не менее задачу-максимум на подготовительный год мы выполнили, но наш «максимум», к сожалению, был скромнее «минимума» наших соседей — УБР-1. Правда, у них некоторые бригады работали на двух кустах, располагали двумя станками, а у нас порой и одного куста не было. Строители не могли за столь короткий срок вдвое увеличить сооружение оснований.

Наступил 1973 год, год наших надежд и

проверки мастерства, опыта, знаний. Наша бригада год начала не совсем удачно, весь первый квартал мы не были в достаточной мере обеспечены фронтом работ, поэтому к маю имели на счету только 13 тысяч метров проходки. Но вот в мае бригада наконец имела все, чтобы показать, чего она стоит, чтобы заявить о себе как о коллективе, которому по плечу тягаться с асами Самотлора. Пора ученичества и подготовки кончилась. Мы получили два станка и два куста. И прошли за месяц 10 752 метра. Всесоюзный рекорд!

Как вы, вероятно, заметили, я уже не первый раз говорю о рекордах: коммерческой скорости, месячной проходки, проходки на долото. Какое значение имеет в нашей работе рекорд, что, собственно, это такое? Повод для лестной шумихи в газетах? Творческий эксперимент, проверка возможностей? Или одна из форм проявления технического прогресса, закономерный элемент производственной обстановки? А еще проще — зачем он нужен?

Люди моего поколения, наверное, помнят время, когда было повальное увлечение рекордами. В чем только мы не добивались рекордов! Бывало, всем колхозом кормят и раздаивают одну корову, и она дает 10 тонн молока в год. Ура, мы можем залиться молоком, если повсеместно применим этот ценный опыт! Шумим, радуемся. И не замечаем одну «маленькую» деталь: остальные коровы в том же колхозе сидят на одной соломе и не дают даже тех заурядных трех тысяч литров, которые «обязана» дать каждая буренка. Не замечаем, что для массового повторения рекорда и реализации опыта нет самого основного — кормов в том объеме и «ассортименте», который потребляет рекордистка.

Подобными рекордами, как парадным плакатом, некоторые незадачливые руководители хотели прикрыть общие прорехи и собственные упущения. Правда, очень быстро Центральный Комитет партии прекратил трюкачество с рекордами. Было сказано прямо и недвусмысленно, что рекордистки не обеспечат страну молоком, нужна высокая продуктивность всего стада. Здесь путь к стабильному производству.

Рекорды нужны, но не как искусственно созданное, уникальное явление, а как наивысший результат реально имеющихся возможностей, как рабочий эксперимент обычного коллектива, вооруженного массовыми орудиями труда. Другими словами, если рекорд имеет широкое поле для повторения, для реализации выявленных резервов, если помимо пропагандистских функций он поучителен конкретными экономическими результатами.

Могу с удовлетворением сказать, что в бурении не было бесполезных рекордов, каждый из них был ступенькой к повышению скоростей, производительности труда. Я отчетливо сознаю, что среди десятков бригад, существующих тогда в главке, да и сейчас, не все одинаковы по уровню мастерства, технической вооруженности и т. п. Но по крайней мере две-три в каждом управлении в то время могли достичь того же. Впрочем, вскоре некоторые и достигли. В том-то и смысл рекорда, что его можно многократно повторить, что со временем он становится нормой.

А в чем был экономический смысл нашего майского рекорда? Главным образом в том, что он подтвердил преимущества и достоинства новой технологической карты отработки долот, которая стала достоянием всех бригад

и была применена на практике. Высокая проходка на долото — вот главный «конек», который привел к рекорду.

Ведь раньше как иногда случалось? До пласта конечной глубины бурения остается каких-нибудь 20—30 метров, а у нас долото стерлось. Как ни досадно, а приходится поднимать свыше двух километров труб, терять не один час времени. А рядом лежит гряда использованных долот, среди которых половина таких, которыми можно было спокойно пройти эти несчастные 20 метров. Значит, какая-то вахта поторопилась сменить, перестраховалась и подвела бригаду. Мы одно время даже ввели в бригаде денежный «штраф» за неполное использование долот: сокращали виновным на 10 процентов премию.

Научно разработанная технологическая карта позволила всем самотлорским бригадам максимально использовать долота, иметь оптимально необходимый их набор.

Ну а моральный урок тоже имел для нас определенное значение. Бригада поверила в свои силы, обрела уверенность. После мая вышли на устойчивый режим скоростной проходки. 6 июня мы уже выполнили годовой план — 42 тысячи метров. А в конце ноября в бригаде был торжественный день: мы выполнили свои социалистические обязательства — 85 тысяч метров. Рубеж прошли ночью, работала вахта бурильщика Минуллы Мухаметдинова. Сменяла ее вахта Александра Шрайнера. Речей особых не было, отметили этот факт коротким собранием.

— Жмите, ребята, дальше, никакой передышки, — сказал Мухаметдинов, передавая вахту. — Достигнете 100 тысяч — сами остановим, — закончил он под смех парней.

Сто не сто, а в последний день старого года бригада имела на счету 92 680 метров. Экономия средств — почти миллион рублей.

Дождались и мы своего «звездного» часа на Самотлоре. О тех чувствах и мыслях, о том подъеме и воодушевлении, с которыми бригада работала в тот год, лучше всего говорит наше письмо Генеральному секретарю ЦК КПСС Л. И. Брежневу. Вот что, в частности, мы писали Леониду Ильичу:

«Взвесив свои возможности, мы обязуемся до конца года довести общую проходку до 91 тысячи метров, а в 1974 году пробурить не менее 100 тысяч метров нефтяных скважин, завершить выполнение пятилетнего задания в мае 1974 года»¹.

«...Ваши новые обязательства,— писал бригаде Л. И. Брежнев,— послужат хорошим примером для всех буровых бригад нефтяной, газовой промышленности и геологоразведочных организаций»².

Я мог бы долго рассказывать об этом годе жизни, он памятен мне по многим причинам — как личным, так и общественного порядка. К личным можно отнести такое, например, событие, как присвоение мне звания Героя Социалистического Труда. Это был новый, более высокий этап профессионального утверждения, набор ускорения, которого требовали от нас расширяющиеся масштабы освоения тюменских нефтяных кладовых. Но я был бы не прав, если бы сказал, что чисто производственные достижения — единственные ценности, которые он принес всем нам. Это далеко не так. Возможно, не менее принципиальными были и те изменения, которые про-

¹ Газ. «Тюменская правда», 27 дек., 1973.

² Там же.

исходили в нашем сознании, в наших чувствах, во взглядах на мир и людей.

Самоглор начального периода я бы назвал полигоном творчества, массового поиска, временем смелых, порой фантастических идей и предложений. Хотели бы мы этого или нет, они неизбежно заражали нас своей необычностью и дерзостью. Нам тогда казалось, что на Самоглоре все возможно и все осуществимо.

Сейчас, наверное, некоторые из этих идей покажутся если не смешными, то по крайней мере утопическими, но тогда они ни у кого не вызывали иронии. Ну вот хотя бы некоторые из них.

Один молодой инженер утверждал, что строить дороги через сибирские топи традиционным способом — значит, зарывать в землю деньги и материалы. Что правда, то правда, капитальные дороги обходятся в копейку — миллион рублей за километр. Этот километр в самом деле можно устлать денежными купюрами, которые на него затрачены. Он предлагал сооружать эстакадные дороги, на сваях, доказывал, что в наш век это легче и дешевле.

Мы все тогда понимали, что без дорог круглогодичного действия нам Самоглор не осилить. Но все понимали и то, что система дорог, охватывающих месторождения, — дело не одного года. Поэтому были и другие предложения на этот счет. Например, соединить каналом цепочки озер, расположенных между Обью и Самоглором, чтобы суда и баржи с грузами могли подплыть непосредственно к местам бурения. Канал при нашей технической оснащенности — дело не сложное, а кроме него — понадобится всего один шлюз.

Я не специалист в этой области, не берусь судить о практической ценности этих предложений. Может быть, они опережали возможности времени, в чем-то были ущербными, раз не нашли практического применения. Меня они интересуют с иной точки зрения, как мне кажется, служат подтверждением одной закономерности. Мы иногда подсознательно стремимся первыми попасть к новому делу, начинаемому на голом месте, потому что здесь, как нигде, есть возможность не только приложить руки, но и проявить свою деловую индивидуальность. Здесь почти всегда найдется точка приложения для самых смелых проектов и идей, здесь наиболее благоприятная почва для их рождения и воплощения.

Со временем, когда па новом месте появляется город и жизнь в определенной мере стабилизируется, входит в русло, как-то незаметно набирают силу законы традиционности и привычек, которые накладывают свой отпечаток на наш образ мыслей и поведения. Явственно ощущаешь, что жизнь потеряла ту новизну, бурливость и, как бы поточнее выразиться, масштабность обзора, как это было вначале. У человека притупляется острота восприятия, он тоже начинает придерживать-ся наезженной колеи. А вначале, когда нет дорог и вешек, человек часто сам выбирает путь, ищет средства и методы, которые быстрее и легче приведут его к цели.

Не знаю, понятна ли моя мысль, но вот на что я обратил внимание, мысленно охватывая свой тюменский период жизни. Большинство оригинальных проектов, инженерных решений, технических идей, плоды которых мы пожинаем по сей день, появились в начальный период освоения тюменских кладовых.

Возьмите хотя бы крупноблочное строительство надземных сооружений трубопроводов, которое положило начало новой отрасли индустрии. Зародился метод впервые в Тюмени именно в тот период.

Или отсыпка дорог и площадок методом глубинного гидронамыва, который позволил сократить расходы на перевозку грунта. Или те же буровые на воздушной подушке. Что-то в последние годы я не помню идей, которые бы в такой мере будоражили умы и поражали воображение. Это меня, честно говоря, огорчает. Мне трудно сказать, почему снизился творческий тонус, так присущий когда-то тюменским ученым, инженерам, но, думается, факт налицо.

И раз уж я затронул эту тему, хотелось бы мне сказать несколько слов не только об оригинальных проектах, но и об их дальнейшей судьбе. Правда, говорить буду только о предмете, мне близком и в общем знакомом. Например, о буровой на воздушной подушке.

Помню, лет десять назад в областных газетах были опубликованы пространные репортажи о первом испытании такой буровой. Вернее, ее передвижке. Не скажу, чтобы отзывы были восторженные, но достаточно оптимистические. А многие буровые мастера, и я в том числе, отнеслись к эксперименту скептически. Даже не видя самой установки, по некоторым очень для нас красноречивым деталям, содержащимся в публикациях, мы заключили, что игра не стоит свеч. В одном репортаже говорилось, например, что буровая легко, как «кусочек масла на горячей сковородке», скользит над поверхностью земли. Знаете, это лестное определение довольно точно указывало на один из недостатков кон-

струкции. Представьте себе, что махина весом до 200 тонн легко скользит под любой уклон, встретившийся на ее пути. То есть плывет куда хочет. Хорошего мало, точнее — вообще ничего хорошего.

Значит, нужны «противовесы». Точно, в репортажах говорилось, что несколько тракторов с трех сторон были заняты на оттяжке. А что это значит? Вместо обычной дороги или лежневки, по которым мы таскаем свои устанювки, этой нужна ровная полоса шириной метров до 50. Без пней, больших впадин и прочих препятствий. А если болото, что у нас на каждом шагу? Ведь трактор по нему тоже не пойдет, опять-таки нужна лежневка, только уж раза в четыре шире обычной.

А если придется передвигать буровую через лес — какую же полосу нужно очистить от деревьев и пней? Ко всему этому — экспериментальную буровую транспортировали, если не ошибаюсь, пять тракторов. Так в чем, собственно, ее преимущества, стоит ли огород городить? Мы, не мудрствуя лукаво, обходились почти таким же количеством техники.

Буровую сфотографировали для истории в разных ракурсах, в том числе и с вертолета, снимки напечатали в газетах и книгах, а сама она после испытаний осталась стоять где-то в районе Стрежевого, как выброшенный на берег корабль, бесполезный и никому не нужный. Наверное, стоит до сих пор.

Вы наверняка думаете, что после сказанного выше я буду гневно клеймить авторов конструкции за напрасно израсходованные деньги (и немалые), возмущаться их бесплодной и бесполезной работой. Не буду. Наоборот, их хвалить надо. Насколько я знаю, в отделе экспериментального вышкостроения

Сургутского управления, которое занималось тогда подобными поисками, работали талантливые, увлеченные, толковые люди. И идея буровой на воздушной подушке была как раз своевременной и вполне реалистичной.

Во-первых, это была первая проба, в которой проверялась основная задача конструкторов — «поднять» буровую и передвинуть без демонтажа на другую точку. Они ее выполнили. Помнится, установка переместилась на полтора километра. Второй этап мог быть более результативным, например, если бы буровую сделали «автономной», самодвижущейся. Кажется, так и предполагалось. Это не так сложно сделать, приспособив в качестве тяговых двигателей авиационные моторы.

Наверное, в лесистой, сильно пересеченной местности применение такой установки затруднено, но ведь сегодня разведочное и эксплуатационное бурение продвинулось далеко на север, в тундровую зону, где подобных затруднений нет. Говорят, идеальная «дорога» для подобной буровой — водная поверхность. Представляете, насколько она оказалась бы кстати в этих условиях! Даже одно то, что такая буровая позволила бы максимально избежать повреждений растительного покрова тундры, говорит о плодотворности этих поисков.

Беда не в том, что идея была нереальной, а в том, что нереальны были пути ее воплощения. Нельзя в мастерской по ремонту велосипедов сделать, к примеру, танк. Как нельзя столь сложную в техническом отношении конструкцию, как платформа на воздушной подушке для буровой установки, довести до ума кустарным способом, силами небольшой

группы энтузиастов. Ведь им приходилось не столько искать оптимальные конструкторские решения, сколько изыскивать и «выбивать» подходящее для того дела оборудование, ломать голову над тем, как его приспособить для своих целей. В качестве нагнетательных агрегатов были, например, использованы шахтные вентиляторы. Насколько они соответствовали требованиям конструкций, я не знаю, но вряд ли они вот так сразу могли справиться с новой ролью.

К чему я клоню? К тому, что без современной технической базы выполнить современную конструкцию нельзя. Нужен солидный завод с солидным конструкторским бюро, чтобы на высоком научном и инженерно-техническом уровне воплотить ту же идею буровой на воздушной подушке. А мы пытаемся сделать это методами самодеятельности.

Несколько лет одно из предприятий Главсибтрубопроводстроя возилось с созданием вездехода, в основу которого был положен принцип «шагающих» понтонов. Ведь «пошел» вездеход. Пошел по непроходимому болоту, по воде. Как всем нам нужна такая машина, хотя бы для срочной ликвидации аварий трубопроводов на недоступных участках. Но и этот ушел не дальше буровой на воздушной подушке. Не нужно быть особенно прозорливым, чтобы сказать, что у вездехода наверняка были конструктивные недостатки, что само исполнение замысла было низкокачественным: ведь монтировали его в обыкновенных мастерских. Но в принципе конструкция была, наверное, перспективной.

В том-то и штука, что будь опытный образец даже идеальным во всех отношениях, он все-таки обречен оставаться в единственном

числе. Ни один завод не возьмется пустить его в серию: у него своя продукция, свои планы, технология, а попутно производить столь сложную машину он просто не сможет и не захочет. Остается одно: «клепать» машины в тех же мастерских, а агрегаты к нему подбирать из металлолома. Словом, та же кустарщина, самодеятельность, а на этом «коньке» далеко не уедешь.

Сколько лет мы говорим о том, что для северных районов нужна специальная болотоходная техника, серийные машины в северном исполнении, способные выдерживать низкие температуры. Все понимают, соглашаются, а дело, считай, ни с места. Я, конечно, специально не занимался изучением данной проблемы, но главную причину, мне кажется, представляю довольно верно.

Поставьте себя на место директора завода, выпускающего, допустим, экскаваторы. Он производит их до сотни в месяц. В один прекрасный момент директору говорят: нужны экскаваторы в северном исполнении, партия штук на сто. Для директора это — удар ниже пояса. Он же опытный человек и понимает: нужен специальный несерийный металл, а это значит — долгая баталия с металлургами, исследовательскими институтами. Дальше, такие машины требуют и серьезных конструктивных изменений: упрочения отдельных узлов, системы утепления кабины и т. д. и т. п. Это неизбежно потребует нарушения отработанной технологии, нового оборудования, дополнительной оснастки и много чего другого. Как говорят, хлопот полон рот, а продукции — пустяки, сто машин. Уверяю вас, директор найдет тысячу «объективных» причин, чтобы «отфутболить» заказ.

Не удержусь, чтобы не привести еще один пример подобного характера. Несколько лет назад сотрудники тюменского института Гипротюменьнефтегаз разработали образец прекрасного агрегата, предназначенного для закрепления трубопроводов в траншее. Обычно это делается с помощью специальных бетонных пригрузов весом до 4 тонн. Вozить их на трассу — целое дело. Зимой 1978/79 года, когда болота не промерзли, их доставляли и устанавливали даже с помощью вертолетов. Каждый рейс обходился, насколько мне известно, примерно в тысячу рублей. Иного выхода не было.

Так вот, ученые предложили другую, более простую и дешевую систему крепления — с помощью специальных анкеров. А для их забивки и разработали этот агрегат. На шасси гусеничного или даже колесного вездехода монтируется металлическая площадка, а на ней устанавливается обычная гарпунная пушка, отслужившая свой срок в китобойном промысле. Только заряжают ее не гарпуном, а анкером. Два выстрела вниз — и с обеих сторон трубы вглубь до 3 метров уходят стреловидные анкера. К их хвостовой части приварены куски троса. Их концы крепятся между собой на «спине» трубопровода, и крепление готово. Просто, быстро, дешевле раза в три.

Машина прекрасно себя зарекомендовала в деле. Когда о ней появились сообщения в печати, в институт со всех концов страны начали поступать запросы — где взять чертежи устройства, как приобрести агрегат и пр. Действительно, у него может быть очень широкое применение кроме крепления трубопроводов, например, при устройстве различных оттяжек для опор линий электропередачи, телеграф-

ных, телефонных столбов и т. д. Словом, при наших масштабах строительства трубопроводного транспорта и различного рода высотных объектов и опор нужны тысячи подобных машин. То есть нужно массовое, серийное их производство. А агрегаты до сих пор делают те, кому они необходимы, конечно, кустарными методами, в ограниченном количестве, всякими окольными путями добывая пушки, заряды к ним, металл, изготавливая почти вручную анкера. И попробуйте найти предприятие, которое бы взяло на себя изготовление этих агрегатов, попробуйте для этой цели получить фонды на пушки, заряды, базовые транспортные машины и т. д. Затея почти нереальная. Те министерства, которым машина нужна, как правило, не имеют заводов, способных изготовить крупную их партию, а у тех, кто в силах это сделать, свои проблемы и задачи — выпуск машин, которые тоже нужны народному хозяйству. «Втиснуться» на их конвейеры с «частным» заказом просто невозможно.

Вы знаете, тема, которую я затронул, очень меня всегда волнует, я к ней отношусь с особым пристрастием, много думал об этом. И вот какой вывод напрашивается в результате. «Идеальный» выход из трудностей такого рода, по моему разумению, — создание специального ведомства, в задачу которого входили бы разработка, производство, испытание специальных машин по заказам всех министерств, «доводка» и воплощение проектов и идей, предложенных ведомственными институтами или практическими работниками. К примеру, таких, как буровая на воздушной подушке. Это должно быть или всесоюзное объединение, или даже министерство, распо-

лагающее мощным исследовательским и проектным центром, современной экспериментальной и производственной базой, иными словами, ведомство, специализирующееся на создании новых машин различного назначения, в том числе и малых серий. Кстати говоря, не только я так считаю. Подобной точки зрения придерживаются все, кто не один год на личном опыте изведал трудности, вызванные отсутствием техники целевого назначения, предназначенной для геологических, строительных, транспортных и иных работ в условиях болот, тундры, суровой зимы. Нельзя всерьез рассчитывать и на различные самодеятельные пути в решении этого вопроса.

Возможно, кто-либо, прочтя эти строки, подумает: «Много на себя берет этот Петров. Не дело бурового мастера — рассуждать о проблемах государственного масштаба, тем более требовать создания целого министерства. Как-нибудь без него разберутся, что надо и чего не надо».

Признаться, я не боюсь такого упрека. Судить о том, что касается непосредственно каждого из нас, — наше право, закрепленное Конституцией. За годы работы на Тюменском Севере я достаточно видел, каких дополнительных расходов требует отсутствие специальной техники, как это тормозит процесс экономического освоения региона, сколько трудностей порождает. Трудностей для тех, кто непосредственно ищет нефть и газ, добывает их, строит трубопроводы, дороги и города, кто закладывает основы жизни в этом суровом краю. Себя я тоже отношу к этим людям. Наша бригада утопила или «угробила» не один трактор и автомобиль, поскольку иной техники нам не предлагали для переба-

зировки или доставки на «точку» труб, материалов, оборудования. У кого из северян не болит душа, когда он видит, как безжалостно мы губим технику, предназначенную для нормальных дорог, каким ущербом для страны оборачивается любая авария трубопровода в поймах рек, среди болот. Летом туда нечем доставить людей для ремонта, сварочные агрегаты, трубы и трубоукладчики для замены поврежденных участков. Строители по этой причине теряют самое благоприятное время — лето, у них рабочий сезон — зима, когда на помощь приходит батюшка-мороз.

Баталия за «многовахтовку»

В жизни нет «холостых» периодов, но все-таки по концентрации событий, степени производственной и моральной напряженности они не всегда одинаковы. 1974 и 1975 годы в этом смысле были для нас явно неординарными. Они навсегда связаны будут у меня с той горячей, широкой и принципиальной дискуссией, которая развернулась вокруг так называемых многовахтовых бригад в бурении.

Если бы речь шла о делах «чисто» производственного характера, возможно, не стоило бы и возвращаться к этому давно завершеному спору. В том-то и дело, что баталия выходила за производственные рамки, приобретала нравственный аспект, касалась принципов социалистического соревнования, конечных целей нашего труда, то есть она подняла ряд серьезных общественно важных

проблем, всем нам преподнесла немало полезных уроков.

Я был активным участником и отчасти виновником полемики и борьбы двух противоположных позиций, поэтому мне бы не хотелось, чтобы кто-то из моих коллег заподозрил меня в желании «помахать руками» после драки, задним числом подкрепить свою тогдашнюю точку зрения. Дело не в этом. Многовахтовые бригады и весь ажиотаж вокруг них — интересная и поучительная страница в истории бурового производства Западной Сибири, хотелось бы, чтобы о ней знали наши преемники. Им она может еще сослужить добрую службу.

Условно дискуссию и все, что с ней связано, можно разделить на два этапа. Первый, это когда традиционные четырехвахтовые бригады публично заявили о нарушении одного из важнейших принципов социалистического соревнования — необходимости создания равных условий труда и единых критериев оценки работы буровиков.

Второй этап положил начало уже более принципиальному спору: целесообразна ли вообще многовахтовая система, поскольку по основным показателям она уступает четырехвахтовой. Здесь скрестили шпаги уже специалисты, и противоборство мнений порой приобретало характер серьезных конфликтов.

Должен сознаться, что приоритет в создании укрупненных бригад принадлежит нашему УБР № 2. Было это еще на Шаиме, в 1966 году. Большое число цехов и служб в конторе порождало разнорядность и бесконтрольность в их работе, отражалось на ее конечных результатах. Подготовительные бригады не успевали готовить буровикам установки, сами

буровики были мало заинтересованы в том, чтобы их скважина была скорее освоена и поступила в эксплуатацию.

Чтобы связать все эти службы единой ответственностью, нацелить на сдачу готовой скважины, цех испытания и подготовительные бригады были расформированы. Вместо этого каждой буровой бригаде были приданы две дополнительные вахты. В функции одной входила подготовка буровой, а другой — заключительные операции после проходки ствола.

Эта перестройка принесла нам преимущества тройного порядка. Во-первых, мы значительно сократили время на подготовительно-заключительные операции; во-вторых, общее число людей, занятых по всему циклу строительства скважин, уменьшилось, в-третьих, это позволило обеспечить более четкое и оперативное управление всеми операциями.

Нужно сказать, что шестивахтовая система организации труда на Шаиме очень удачно «укладывалась» во время, необходимое для строительства одной скважины. На подготовку новой буровой нужно было как раз столько времени, сколько на бурение скважины, то же самое — и на освоение. Если и случалась несвоевременная «стыковка», то очень редко, в основном тогда, когда у кого-то из смежников появлялись серьезные осложнения. Но в общем цепочка действовала согласованно и четко.

Через несколько лет наш опыт оптимального состава бригад заимствовали и другие управления, в том числе и Нижневарттовское № 1. Когда мы приехали на Самотлор, в некоторых его бригадах было даже по семь вахт. Уже на первоначальном этапе знаком-

ства с местными условиями бурения мы заметили, что шесть вахт не очень «вписываются» во временные параметры цикла. Глубина бурения здесь больше, и подготовительная вахта, например, опережала буровиков. Чтобы не простаивал станок, к ней добавили еще одну и вменили в обязанность забуривание. А если основные вахты по какой-либо причине (авария, непредвиденная задержка) не могли своевременно перейти на подготовленную буровую, то какое-то время бурение шло одновременно на обеих. В этом случае приходилось уже манипулировать всеми вахтами, не считаясь с очередностью выхода и сверхурочными.

Когда на Самотлор перебрались со своими бригадами А. Шакшин и С. Ягафаров, я поделился с ними своими наблюдениями, попросил присмотреться к «семивахтовке» и высказать свое мнение. Через некоторое время Анатолий Шакшин полусуто-полусерьезно сообщает мне:

— Творчески использовали метод, ничего не скажешь.

Шакшина я всегда считал и считаю очень умелым организатором труда коллектива, человеком в деловом смысле рациональным, умеющим мгновенно схватить суть новинки или преимущество организационной перестройки. Поэтому его мнение было для меня очень важно.

— Тебя что-то не устраивает в опыте соседей? — спросил я.

— Их он устраивает — вот что главное. Так что и нам с тобой придется плясать под их музыку, дорогой товарищ.

— Перестань ваньку валять, объясни толком, что ты имеешь в виду.

Я в самом деле не понимал, о чем он толкует.

— Что тут объяснять? Все предельно просто. Мы затевали шесть вахт зачем? Чтоб быстрее сдать скважину — так?

— Так.

— А их это мало волнует. Они «крутят» метры. В этом вся штука.

— Но почему мы должны плясать под эту музыку?

— Никто тебя не заставляет, заказывай свою, только сразу примиришься с ролью отстающего. Без семи вахт нам до них не дотянуться. Хотя все это мне не очень по душе.

Должен сказать, что некоторые мастера УБР № 1 и в особенности рядовые буровики были тоже не в восторге от семи вахт. Главным образом потому, что это не позволяло иметь четкий график выхода на работу, без конца требовало сверхурочных. Нервотрепка, постоянное дерганье утомляли людей. Поэтому мы, несмотря на дальновидное предупреждение Шакшина, все-таки предпочли работать четырьмя вахтами. Мы были здесь новичками, во что бы то ни стало стремились избежать аварий и осложнений, а компактная четырехвахтовая бригада позволяла мастерам лучше осуществлять контроль, не делить время и внимание па две установки.

И все-таки, несмотря на трудности «ученического» периода, бытовое неустройство, постоянную нехватку готовых кустов, все управление, и наша бригада в том числе, в свой первый самотлорский год поработало очень неплохо. Почти на 10 тысяч метров бригада превысила плановое задание. Правда, никакого впечатления при подведении итогов соревнования это не произвело. Общая

проходка у бригад УБР-1 оказалась гораздо выше. То, что у них было почти вдвое больше вахт,— тоже значения не имело.

Действительно, своя «музыка» принесла нам мало радости, прав был Шакшин. Что было делать? Спорить, доказывать несовершенство системы подведения итогов социалистического соревнования? Согласитесь, в этом случае мы должны были поставить себя в положение человека, который, не сумев доказать свои деловые качества головой и руками, хочет компенсировать это языком. Очень уязвимая позиция. Условия бурения одинаковые, работаем рядом, а проходка ниже. Семь вахт? А кто вам мешает? Создавайте свои укрупненные бригады, дайте такой же метраж, тогда будем разговаривать. А пока бури-те меньше — нечего шум поднимать.

Резонно? Вполне.

Никому не хочется все время быть побежденным — это закон любого состязания. И тем не менее 1973 год мы начали обычным числом вахт. А через несколько месяцев все-таки решили укрупнить бригады, чтобы иметь равные возможности с нашими грозными соперниками.

Как я уже говорил, наша бригада в 1978 году выиграла соревнование с бригадой Г. Левина, опередив ее на 2657 метров.

Первый публичный сигнал к началу кампании против многовахтовой системы прозвучал в начале октября 1973 года. В газете «Труд» была опубликована статья председателя бурового комитета Нефтеюганского управления буровых работ Г. Поздеева, в недавнем прошлом опытного бурового мастера, которая называлась «Так кто же победитель?». В начале статьи автор приводил письмо чле-

нов бригады Героя Социалистического Труда В. Агафонова, одного из известных мастеров страны, которое они направили в Центральный и областной комитеты профсоюза рабочих нефтяной и газовой промышленности. Смысл письма сводился к следующему.

Общая проходка в метрах, которая в данный момент является основным показателем работы бригад, может служить объективным критерием оценки только в том случае, если во всех бригадах одинаковое число людей, буровых станков, если они бурят на одинаковую глубину и в одинаковых природно-географических условиях. На практике же в буровых бригадах главка этого комплекса одинаковых условий нет, поэтому и общая проходка не может служить объективным и всеобъемлющим показателем трудовых достижений. Дальше члены бригады с цифрами в руках доказывали, что если бы, помимо метража, при подведении итогов соревнования были учтены такие факторы, как большая глубина бурения, более сложный, так называемый вертолетный вариант освоения месторождения, четыре, а не семь вахт, один, а не два станка, то победителем за 1972 год должна быть признана их бригада, а не Г. Левина.

В таблице, где сравнивались важнейшие экономические показатели обоих коллективов, бригада В. Агафонова выглядела действительно предпочтительней. У нее оказались выше коммерческая скорость, процент производительного времени, экономия средств, производительность на одного работающего, техническая скорость. И в то же время численность на 10 человек меньше, средняя глубина бурения почти на 450 метров больше. А глубина — очень существенный фактор,

влияющий на скорости проходки, так же как и число работающих.

В своем комментарии Г. Поздесев полностью поддерживал агафоновцев, писал о том, что недостатки в организации социалистического соревнования буровиков не являются чем-то случайным, а вытекают из вполне сознательной и определенной позиции руководителей главка, которые держатся за общую проходку потому, что она дает рекордные, очень эффективные цифры за счет укрупненных бригад. Общий же смысл его статьи сводился к тому, что если буровой бригадой назвать все управление, то общая проходка будет еще выше. Г. Поздесев ставил вопрос о введении поправочных коэффициентов, учитывающих трудовые усилия коллективов в соответствии с условиями производства каждой из них.

Резонанс от этой публикации в буровых бригадах был большой. Оно и понятно. Ведь подавляющее большинство из них работало обычным четырехвахтовым составом. Конечно, рассчитывать на победу в соревновании, несмотря ни на какие героические усилия, им не приходилось. Заведомо, еще в начале года, было всем ясно, что первое место будут делить только три-четыре бригады — наша, Г. Левина, А. Шакшина, В. Китаева. Остальным, как говорят, «не светило».

Что и говорить, председатель бурового комитета был прав, большинство тюменских буровиков было на его стороне. Неодинаковые условия, в которые были поставлены бригады, естественно, влекли за собой различные показатели по общей проходке. Это вело к дискриминации и обезличке истинных достижений большинства бригад, противоречило духу и принципам социалистического со-

ревнования. У одних два куста, два станка, а у других порой и одного нету.

Тюменские буровики с интересом ожидали реакции Министерства нефтяной промышленности и нашего главка. Что они ответят газете?

Ответ был, прямо скажем, неожиданным. Некоторое время спустя в газете появилась редакционная статья под рубрикой «Возвращаясь к напечатанному», из которой мы узнали, что коллегия министерства признала доводы Г. Поздеева резонными, решила пересмотреть и расширить учитываемые показатели при подведении итогов соревнования буровиков, а вот Тюменский главк решительно против предложений автора, абсолютно уверен в том, что существующие формы соревнования как нельзя лучше стимулируют коллективы на выполнение основной задачи — дать продукции больше, лучшего качества, с меньшими затратами. Получалось так, что один наш главк шагает в ногу, а все министерство — не в ногу.

Такой ответ свидетельствовал о том, что неравное положение бригад главк считает узаконенным и незыблемым, что «метр» по-прежнему будет доминировать в оценке их работы. Это-то и подлило масла в огонь. Теперь уже началась «пальба» по многовахтовке по всему фронту, по всем ее позициям.

Кстати сказать, Г. Поздеев ни в малой степени не ставил под сомнение целесообразность самого метода, он только выступал против односторонних преимуществ, которые этот метод давал отдельным бригадам. Если бы на этой стадии конфликта внимательно отнеслись к претензиям четырехвахтовых бригад, уравнили возможности и шансы па победу

всех без исключения, что, кстати, в конце концов и было сделано, то, вполне вероятно, дело бы на этом закончилось. Отрицательная же реакция главка вызвала дружный протест и возмущение. Дебаты развернулись в бригадах и управлениях, па различных собраниях и совещаниях, в печати, как местной, так и центральной, даже по телевидению.

Критике подвергалась уже не только практика организации соревнования, но и сам многовахтовый метод, не всегда благородные пути достижения наивысшей проходки, пристрастие некоторых руководителей к рекордным цифрам, очень выигрышным в различных рапортах и отчетах, фальсификации в учете проходки, игнорирование правил техники безопасности, трудового законодательства и т. д. и т. п. Конфликт производственный приобрел окраску нравственного и социального.

К сожалению, многовахтовая система действительно давала достаточно поводов для критики, имела немало уязвимых мест. Как мне этого не знать, если наша бригада, как говорят, на всю катушку использовала в то время дополнительные вахты и все, что они давали. Из песни слов не выкинешь, в наш огород тогда тоже немало камешков сыпалось, ведь бригада числилась одним из бастионов семивахтовки.

Повторяю, «козыри» у противников этой системы были сильные. Забегая вперед, скажу, что довольно скоро, где-то к середине 1974 года, и я сам, и все мастера нашего управления перешли в их «лагерь». Но это вовсе не значит, что нужно начисто отмести доводы тех, кто отстаивал достоинства семивахтового состава бригад. Не из-за упрямст-

ва, не из-за личной корысти они это делали. Все гораздо сложнее.

Прежде всего, для четкого понимания вопроса нужно, мне кажется, разграничить две вещи. Укрупнение бригад как производственно-организационный эксперимент, как поиск оптимальной структуры — это одно. А «чистота» и добросовестность исполнения этого эксперимента, как говорят ученые, методика проведения — совсем другое.

Так вот, как эксперимент укрупнение имело и имеет право на существование. Кто сказал, что до скончания века мы должны работать четырьмя вахтами, что эта раз навсегда заданная схема пригодна на все случаи жизни? Никто, думается, этого сказать не может. И если буровой мастер убежден, что старая организация сдерживает возможности бригады, пытается искать иной путь, который подходит ему лучше старого, доказывает его преимущество не только на словах, но и на деле, как было у Г. Левина, почему мы должны ему мешать в этом? Левин, отстаивая семивахтовку, приводил очень резонный довод: дело буровиков — бурить, давать больше погонных метров, поскольку это самая дорогостоящая, сложная и ответственная операция цикла. И чем больше времени мы сэкономим на эту операцию за счет смежных, тем лучше, выгоднее для дела. Отвлекать собственно буровиков на подсобные операции просто неэкономично, их тоже должны выполнять другие специалисты. Сама по себе такая постановка вопроса не вызывала особых возражений.

Но в том-то и закавыка, что из-за отсутствия «чистоты» исполнения эксперимент превратил, быть может, здоровую идею и благо-

родную цель в нечто весьма уязвимое для критики. И как его сторонники ни защищались от нападков своим правом на поиск, на экспериментаторство, ничего не вышло. Они не понимали или не хотели понимать, что отвергается не их право на творчество, а практическое его содержание.

Первое время старательно замалчивали тот факт, что в укрупненных бригадах постоянно ведется так называемое скрытое, или параллельное, бурение. Это когда дополнительные вахты бурили на другом кусте, а «метры» набегали одной бригаде. Как будто ничего подобного не существовало в природе. Возмущенно отрицали, признавая в лучшем случае забуривание под кондуктор. А чтобы начисто уничтожить даже намеки на работу двух почти равнозначных бригад под вывеской одной, приходилось приводить в соответствие, а проще говоря, исправлять и подчищать отчетные документы. Уже одно это ставило укрупненные бригады в ложное положение по сравнению с другими. Если быть последовательным, то следовало бы поступить так: мы, братцы, проводим эксперимент, у нас больше людей, станков, кустов, поэтому соревноваться будем только с теми, у кого подобные условия. Или давайте выберем для оценки те общие «универсальные» показатели, которые присущи всем бригадам. Мы же не только не подчеркивали, а старались затушевать нашу исключительность.

Старались мы скрыть и большие сверхурочные работы в бригадах, сквозь пальцы смотрели на некоторые нарушения техники безопасности, которых очень трудно избежать в обстановке постоянной перетасовки вахт и бурения на двух станках.

И все это ради общей проходки, знали — она все оправдает.

Она действительно в укрупненных бригадах росла стремительно, поражала годовыми объемами. Правда, трезвые люди замечали, что не менее быстро растет на Самотлоре количество неосвоенных скважин, что то время, которое сберегли буровики, съедается их «холостыми» простоями. То есть в конечном итоге государство в проигрыше: несмотря на скоростные методы бурения, материальное поощрение за это, оно не получает в возможно короткие сроки готовой продукции — действующих скважин, а значит, и нефти. Более горячие утверждали, что многовахтовая система — способ достижения дутых рекордов проходки, которыми украшают производственное лицо коллектива и его руководителей, и ничего больше.

В одно прекрасное время все эти обвинения чохом и в отдельности выплеснулись наружу. Можно было ввести в заблуждение несведущих, скрыть кое-что нежелательное от непосвященных, но своих товарищей буровиков-специалистов на мякине не проведешь. Они знали и видели все, обмен информацией, и явно, и подспудно, шел очень широко и оживленно.

Как говорят, скандал витал в воздухе, к достижениям укрупненных бригад начали относиться с откровенной иронией. Потом одна за одной появились уничтожающие статьи в газетах. Уже одно их название говорит о содержании: «Метр на пьедестале» («Правда»), «Обманные чары «круглых» цифр» («Труд»), «Миф и реальность», «В неравных условиях», «Так чья же бригада лучше?» («Ленинское знамя», Нижневартовск). В районной газете

развернулась настоящая дискуссия, в которой приняли участие командиры производства и технические руководители. Разговор шел о критериях определения лучших бригад, о принципе сравнимости результатов соревнования, системе премирования и т. д. Разговор был предметным и компетентным, позволял четко определить позиции. Характерно то, что ни один человек не возражал против необходимости коренного пересмотра системы оценок работы бригад, предлагались только варианты расчетов, показателей, поправочные коэффициенты... По-моему, это свидетельствует о том, что дискуссия в газете отражала мнение и желание большинства буровиков. Как я уже говорил, вскоре существующий порядок подведения итогов работы бригад был отменен, разработана была другая система, учитывающая глубину бурения, освоение скважин, состав бригад и т. д.

Однако полемика на этом не затихла. Теперь уже страсти кипели вокруг семивахтовки как таковой. Я не преувеличиваю, именно страсти. Многие буровики помнят, об этом рассказывалось даже в газетах, какой конфликт на этой почве назрел в УБР-1. Главный геолог этого управления С. Дрыга, непримиримый противник многовахтовых бригад, вывесил на двери своего кабинета шуточную вывеску: «Центр борьбы с семивахтовкой». Руководители управления расценили этот поступок как открытый вызов коллективу, посягательство на его достижения. Дрыгу вызвали на партбюро, исключили из партии и сняли с работы. Вмешались областной, окружной комитеты партии, решение партбюро отменили.

Этот факт я привел с одной целью — чтобы

показать, насколько острый характер приобрел «бунт» против затянувшегося эксперимента.

Меня тоже не обошли все эти треволнения. Мы «скрестили копыя» с Геннадием Левиным на страницах районной газеты.

Должен оговориться. Уже в 1974 году все без исключения мастера УБР-2, которые имели укрупненные бригады, твердо решили с нового года возвратиться к старой структуре. Конечно, на наше решение в определенной степени повлияли факторы морального порядка, необходимость различного рода компромиссов и отступлений при работе семью и во семью вахтами. Не очень красиво, если несколько бригад управления, пусть даже под флагом эксперимента, имеют два куста, а кое-кто вынужден простаивать из-за отсутствия фронта работ. Нехватка кустовых площадок — наша давняя, хроническая болезнь.

Но дело было не только в этом. Наши экономисты, технологи тщательно проанализировали и обсчитали работу как укрупненных, так и четырехвахтовых бригад и пришли к общему выводу: традиционный состав более эффективен, экономичен, позволяет организовать производство более четко и слаженно. Помню, в столе нашего тогдашнего экономиста Н. Салехова хранились толстые тетради с расчетами и выкладками, он трудился над ними несколько месяцев. Были учтены и «взвешены» каждая копейка, каждая минута рабочего времени, каждый метр проходки. И вся эта цифирь подтверждала преимущество старой структуры бригад в условиях Самотлора. Наш технолог А. Вахтеров тоже доказывал с расчетами в руках, что многовахтовая система стала тормозом для развития бурения в За-

падной Сибири, поскольку при такой организации умение, мастерство, творческий поиск коллектива подменяется большим количеством людей, параллельным бурением с двух станков. Словом, она насаждает принцип — не умением, а числом.

И когда руководители нашего управления, партийная и профсоюзная организации приняли решение с 1975 года отказаться от многовахтовых бригад, это отвечало желанию всего коллектива. И моему тоже. Я говорил, что у меня с самого начала не лежала душа к этому эксперименту в условиях Самотлора, а после двухлетней практики я утвердился в этом мнении окончательно. Тем не менее 1974 год мы завершали старым составом, поскольку социалистические обязательства на год были рассчитаны на укрупненный вариант.

Несмотря на то, что одновременно с нами почти все буровые мастера главка отказались от семивахтовой структуры, дебаты вокруг семивахтовки не затухли и с началом 1975 года. Дело в том, что первое Нижневартовское управление предпочло укрупненный состав. Как говорится, дело ваше, работайте на здоровье. Тем более что к этому времени были упорядочены критерии оценки работы бригад, разработаны коэффициенты сопоставимости и другие показатели, узаконено параллельное бурение. Одновременно первое УБР ратовало за специализацию буровых операций. Вот почему я выступил в той же газете с большой статьёй, которая была ответом на выступление Г. Левина.

А я был убежден, что в то время освоение скважин со станка самой бригадой имеет целый ряд преимуществ. Во-первых, практика показала, что средний срок строительства

скважин, освоенных со станка, на 30—35 суток меньше, чем тех, где для этой цели использовались специальные агрегаты. Во-вторых, в этом случае отпадает необходимость иметь дополнительных рабочих, что для наших условий, когда жилья и без того не хватает, имело немаловажное значение.

В-третьих, что, пожалуй, самое главное, прямая ответственность буровой бригады за конечный результат, за полностью завершенную скважину способствовала скорейшему созданию новых мощностей добычи, сокращала «замороженные» средства, вложенные в недействующие скважины.

Кстати говоря, принятое незадолго до этого Обращение ЦК КПСС ко всем труженикам промышленности и строительства нацеливало нас именно на скорейший ввод новых мощностей, на конечный выход продукции. Исключить простои скважин в ожидании освоения требовало от нас и Министерство нефтяной промышленности.

Словом, я доказывал, что на данном этапе именно универсальность буровой бригады, а не узкая специализация операций в большей мере отвечает нашей главной задаче — максимально ускорить прирост нефтедобычи. Высокие объемы проходки сами по себе — не самоцель, они обретают смысл после того, как превратятся в действующие скважины. Конечно, освоение отнимает какое-то время, наносит определенный ущерб проходке, но эти потери в конечном итоге с лихвой перекрываются сокращением общего цикла строительства скважин.

Критиковать или обвинять других, конечно, легче, чем самому предложить что-то конструктивное.

С переходом на четырехвахтовую структуру все подсобные операции, кроме освоения со станка, перешли к специализированным бригадам — подготовка буровой, вызов притока и т. д. А верное размежевание, различная подчиненность не способствуют согласованности действий, четкому взаимодействию смежников. Каждый отвечает за свою работу, за свой участок, а кто же будет думать обо всем комплексе, заботиться обо всем цикле строительства?

Какими средствами подчинять усилия всех участников строительства скважины единой цели, заинтересовать их морально и материально?

Я давно и глубоко убежден, что подлинно государственный, партийный, хозяйский подход к повышению эффективности бурового производства состоит в том, чтобы всемерно стремиться к сокращению всего цикла строительства скважин, а не только ведущих операций. Что толку, если бригада ускоренными темпами, пусть вдвое быстрее, закончит один куст, а потом месяц бездействует в ожидании нового? Абсолютно никакого. Или пробурит досрочно десяток скважин, получит причитающуюся премию, а потом они месяц, два, три, а то и дольше ждут вызова притока или подключения к сборным магистралям. Государству от такого ускорения выгоды нет. Скорее убыток.

На мой взгляд, было такое средство. Испытанное, проверенное делом. Имею в виду бригадный подряд по методу Н. Злобина в строительстве. Специфика бурения вполне позволяла применить его у нас. Наша бригада решила доказать это. Мы заключили с администрацией управления договор, по которому взяли

подряд на бурение куста скважин. В то время в бригадном подряде нас в первую очередь привлекало то, что он содействовал повышению качества буровых работ. Бригада была поставлена в такие условия, когда необходимо сразу, с первого «захода» выполнять работу «начисто», иначе придется исправлять брак или устранять недоделки безвозмездно, в пределах календарного срока. Короче, принцип был один: допустил брак — сам и исправляй, не перекладывай на плечи исполнителей последующих операций.

К сожалению, методом бригадного подряда мы закончили только один куст. Результаты были обнадеживающие: солидная экономия времени, средств, высокое качество проходки и освоения скважин, сокращение цикла. Однако в дальнейшем мы вынуждены были отказать от подряда. Мы начали дело без серьезной экономической подготовки и перестройки. Очень важные смежные операции оказались вне рамок подряда, он не «работал» на всю технологическую цепочку.

Чтобы подвести итог данной главе, сообщу, что годом позже Миннефтепром в приказном порядке ликвидировал многовахтовые бригады. Сегодня же многие бригады из четырех вахт почти достигли их бывшего уровня — 80—100 тысяч метров в год. Хотя я не думаю, что это закрывает пути к поиску более рациональных форм организации труда, в том числе и структуры буровых бригад. Меняются условия — могут меняться и формы. Как говорят, суть не в форме, а в содержании.

Бригадная эстафета

Предмет, о котором я намерен поговорить, глубоко меня занимает, поскольку очень много определяет в нашей работе. Хочется поделиться своими мыслями, чувствами, сомнениями по поводу организации форм, методов, самого содержания нашего социалистического соревнования.

Какая привычная схема обычно возникает в нашем сознании, когда речь идет о соревновании? В общем виде она выглядит так: два человека (или два коллектива) обязуются сделать то-то и то-то в такой-то срок. Излагают затем это на бумаге, утверждают на собрании. Они работают, стараясь обойти друг друга. Наконец, когда предусмотренный срок подошел к концу, начинают считать, кто больше и лучше сделал. Его объявляют победителем, вручают ему положенные награды и порцию похвал.

Если же всех этих атрибутов нет, то и соревнование отсутствует, дело, как принято говорить, пущено на самотек. За это бьют и объявляют выговоры, критикуют в газетах.

Неужели в этом и состоит сущность соревнования, его живая плоть? Это далеко не так. На своем рабочем веку я достаточно повидал всяких починов и разнообразных форм трудового состязания, чтобы согласиться с таким упрощенным и поверхностным суждением.

Знавал я соревнования, которые начинались с солидных договоров, скрепленных авторитетными подписями, о которых начисто забывал на второй день, пока через какое-то время мне не напоминали, что пора «подби-

вать бабки» и определять победителя. Не воодушевляли обещанные награды и поощрения, не трогало соревнование ни души, ни сердца. А бывало и соревнование, о котором нельзя было забыть ни на минуту, от которого горела душа и чесались руки, не сиделось на месте, неудержимо тянуло что-то делать, улучшать, ускорять. Без всяких бумажек, речей и торжественных заявлений оно заставляло энергичнее жить, работать, думать. Это было, например, когда Шакшин или Ягафаров висели на «хвосте» или мы их догоняли, когда у Левина была солидная «фора», которую мы хотели отнять у него. Или когда видели, что темпы бурения позволяют нам достичь рекордного результата. Это и было, мне думается, настоящее соревнование, поскольку его двигал целый комплекс животворных мотивов — разум, престиж, самолюбие, убежденность, воля, азарт... Этот перечень неисчерпаем, как неисчерпаемы душа и разум человека.

Меня иногда поражает то, что многие считают соревнование чем-то искусственным, нарочно придуманным для того, чтобы заставить нас лучше работать. Поэтому и относятся к нему как к чему-то скучному, казенному, существующему только в виде длинных обязательств, стендов и плакатов. Между тем — все это только отражение соревнования, а не оно само. Соревнование — одна из форм проявления нашей жизни, закон, от нас не зависящий, действие которого мы можем только ускорить или приглушить.

Возьмем, например, любого из нас. Какие этапы он прошел в своей жизни? Сначала, как водится, чему-то учился, то есть заимствовал у других. Потом начал работать. Наверное, не найдется человека, который бы не желал

выяснить (или его к этому не вынудили обстоятельства), как он работает, хорошо или плохо. Чтобы узнать это, он должен результат своего труда сравнить, сопоставить с трудом другого человека. А ведь это — уже начало соревнования. Потом ему захочется сделать работу лучше, и он неизбежно начнет сравнивать, как этого достичь. То ли инструмент получше найти или изобрести, то ли прием усовершенствовать. Так начинается живое соревнование.

Или еще один пример. Сколько юмора мы иногда расходует, сколько шуточек отпускаем по поводу формализма соревнования в столовых, парикмахерских, сапожных мастерских и т. д. Мы убеждены, что его затевают исключительно ради «галочки». А ведь это не так. Где есть люди, труд, там есть и соревнование. И шутить надо не по поводу того, что на таких предприятиях не может быть для него места, а что организовано оно примитивно, не затрагивает эмоциональных струн в душе человека.

По своей природе соревнование не может быть скучным, казенным, искусственным. Мы сами рьяно в эти одежды, запихиваем в шаблоны и рамочки, печемся иногда о видимой, формальной стороне, зачастую забывая о содержании. И этим наносим большой вред делу. В. И. Ленин учил, что «организация соревнования на социалистических началах должна представлять собою одну из наиболее важных и наиболее благодарных задач реорганизации общества»¹. Обратите внимание — реорганизации общества. А мы не всегда умеем использовать этот могучий инструмент

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 36, с. 151.

даже для совершенствования сферы производственной, где это необходимо в первую очередь.

Вы, наверно, обратили внимание, что в последние годы уровень и масштабы соревнования постоянно поднимаются. Нас уже не может устроить соревнование между двумя цехами, бригадами и даже заводами. Производственные связи настолько сложны, что с точки зрения конечных результатов успех одного цеха или завода мало что значит. Обособленный, оторванный успех одного звена существенно не отражается на судьбе всей производственной цепочки. Нужен «сквозной» импульс, общий стимул, одновременный подъем.

И если, например, нужно ускорить перевозку грузов, то организуется соревнование на стыке целых отраслей — железнодорожного, водного, морского, воздушного транспорта. Хорошо, если железнодорожники досрочно доставят груз в речной порт, но там он может лежать месяцами. Задача же — быстрее доставить его в нужное место. Вот почему взаимными обязательствами и общей ответственностью средствами соревнования «связывают» всех участников процесса.

Те же цели преследует соревнование и по методу рабочей эстафеты. Например, строится крупная электростанция. В деле участвуют десятки коллективов разных министерств. Подчинить их общей цели возможно только единым соревнованием: мы досрочно поставили турбины — будьте любезны досрочно подготовить строительную часть, другие — обеспечить монтаж и т. д.

Мне очень приятно, что эта тенденция не минула и тюменских буровиков. Что делать —

мы честолюбивы, не привыкли ходить во второстепенных ролях в своей отрасли. С прошлого года на буровых предприятиях главка начали использовать новый, на мой взгляд, очень эффективный принцип именно сквозного соревнования — так называемую бригадную эстафету. Что она собой представляет, каков механизм ее действия?

Организационная основа соревнования — график-эстафета. Это специальный журнал, в котором последовательно, в соответствии с технологией строительства куста в целом и каждой его скважины в отдельности, указаны все необходимые операции и работы. График стандартный, выдается перед началом сооружения куста мастеру буровой бригады, которая выступает как генподрядчик объекта и служит своеобразным координационным центром.

Прохождение графика-эстафеты по всей цепочке осуществляется таким образом: допустим, строители закончили первую операцию цикла — отсыпку основания или площадки под буровую и сооружение дороги к ней. Бригадир связывается с буровым мастером, с руководителем вышкомонтажников, которые будут монтировать здесь установку, уведомляет, что такого-то числа в такое-то время просит прибыть на приемку куста. Раньше обходились без бурового мастера. А когда установка была готова, оказывалось, что площадка мала, на ней не вмещается все хозяйство. Нужно было вновь призывать строителей, где-то подсыпать, укреплять, на это нужно время и энергия.

Мастер и представитель вышкомонтажной бригады приезжают, принимают работу. Если претензий нет, в графике указывают число и

время, все трое расписываются. Если качество исполнения неудовлетворительное, прием переносят на другое число.

В случае, если плановые сроки не выдержаны, в графике указывают, по какой причине это произошло. Сюда же вносят свои замечания по организации работ, деловые предложения.

Таким же образом вышкомонтажники передают готовую установку буровикам, те — бригаде освоения и, наконец, готовые скважины — нефтепромысловому управлению.

После завершения работ, имея перед собой график-эстафету, легко установить, на какой операции сократили время, на какой перерасходовали, по каким причинам, кто конкретно виноват в этом. При подведении итогов соревнования достаточно просмотреть его, чтобы выяснить общую картину строительства куста, отдельных скважин, эффективность труда каждого из смежников. В соответствии с этим объединение, профсоюзный комитет определяют победителей как среди буровых бригад и их смежников, так и внутри каждого цикла.

Кроме этого график позволяет техническим руководителям выявить «узкие» места в технологической цепочке, недостатки в организации труда и взаимодействии смежников, устранить их.

Важно и то, что взаимная ответственность и сотрудничество смежников подкрепляются взаимными договорами, предусматривающими сокращение сроков, сотрудничество, помощь.

Конечно, это дисциплинирует всех исполнителей цикла, повышает ответственность за быстрейшее завершение всего куста. Ведь

успехи, упущения каждого фиксируются документально и в полном объеме.

Важно и то, что по своей форме соревнование легко накладывается на действующий технологический цикл, не требует ломки уже сложившихся взаимоотношений между смежниками.

И наконец, не последнюю роль играет то обстоятельство, что соревнованию по новому принципу обеспечено солидное материальное стимулирование. Для предприятий объединения, активно и плодотворно внедряющих бригадную эстафету, учреждена премия в размере 5 тысяч рублей, которая распределяется между смежниками. Бригады получают по 50 рублей в расчете на каждого работника, если ей присуждается первое место, и 35 рублей — за второе.

Кроме того, предусмотрено пять премий по 250 рублей и двадцать премий по 100 рублей для руководителей и инженерно-технических работников, непосредственно занимающихся организацией соревнования по новому принципу в своих коллективах.

Мы на собственном опыте убедились, что дело это стоящее и перспективное. Бурение — это по существу борьба за время. Но в общем балансе времени, необходимого на сооружение скважины, львиная доля приходится не на сам процесс бурения, а на различные подсобные операции. Главная же наша цель — быстрее иметь скважину, а для этого максимально сократить «окна» между звеньями цепочки, больше выкроить времени для основной операции — бурения. Новый принцип соревнования устраивает нас в первую очередь потому, что он обещает нам главный «козырь» — время. За счет сокращения цикла всеми под-

разделениями технологической цепочки. Бригадная эстафета призвана связать всю конструкцию, направить усилия всех участников в одно русло.

Хороший принцип, ничего не скажешь. Но на практике осуществить его не всегда просто, у нас тоже не все гладко в этом смысле.

Как-то встречаю Анатолия Шакшина, он спрашивает у меня:

— Как тебе нравится эта бухгалтерия?

Человек этот деликатничать не очень склонен, предпочитает сочные формулировки.

— Что ты имеешь в виду? — спрашиваю.

— Да график-эстафету. Получается так, что одному буровому мастеру это нужно. У меня при сдаче куста требуют, чтобы все было заполнено, а некоторые считают все эти сдачи и росписи чистой волокитой. Ходи за ними, проси, чтоб заполнили, расписались...

— Не один ты страдаешь, — успокаиваю его. — Я тоже хожу, как увольняющийся с обходным листком...

Происходит очень простая вещь. Взять, например, водителей самосвалов, бульдозеристов, занятых завозом и отсыпкой грунта под буровые площадки. Время, затраченное на эту работу, их не особенно волнует, для них главный «кумир» — только километр. Чем больше — тем лучше. А какое число будет стоять в графике-эстафете — дело десятое, на заработке это не отразится, а премия ему идет от своего СМУ и зависит от количества этих самых тонно-километров. Что касается премии по соревнованию, то бабушка надвое сказала, до сдачи куста далеко, чем это кончится — господь бог знает. Сдали площадку под монтаж — и ладно.

А некоторые смежники вообще не заинтересованы сокращать время своих работ. Допустим, приехали ко мне на буровую геофизики или тампонажники. У них оплата труда повременная. Бывает так, что работы у них на нашей буровой — на час-два. А им нужна смена. Не схать же к черту на кулички за второй половиной, а может, на другом куске их и не ждут. В таком случае будут в поте лица «трудиться» смену. Искусство нехитрое.

Другими словами, есть операции, которые по своей специфике «вываливаются» из общей эстафеты, не поддаются воздействию механизма соревнования. Как быть?

К счастью, тут не нужно ничего придумать, изобретать. Принцип соревнования преодолевает такие препятствия, если его осуществить в полной мере. А мы пока не сделали этого.

Бригадная эстафета, пожалуй, первое в моей практике соревнование, принципы которого разработаны на серьезной научной основе. Это не очередной почин, который привлекает только внешними атрибутами и парадными ритуалами. Не говорю, что это плохо. Плохо, если кроме этого ничего за соревнованием не стоит. Нет, на сей раз к разработке принципов, условий, методике организации в нашем главке отнеслись обстоятельно и серьезно. Специальные рекомендации на этот счет были разработаны сотрудниками Тюменского центра научной организации труда и управления производством ВНИИ организации управления и экономики нефтегазовой промышленности. Они же предложили и образец графика-эстафеты, в котором расписаны в технологической последовательности все операции по

строительству куста. Документ этот в общем наглядный и убедительный.

Рекомендации, график были рассмотрены на техническом совете главка, приняты для исполнения. После этого был издан приказ-постановление, который в начале 1978 года поступил на предприятия Главтюменьнефтегаза для повсеместного исполнения.

И в рекомендациях ученых, и в приказе содержалось одно очень важное положение. Бригадная эстафета должна опираться на низовой хозяйственный расчет, и на его основе — на бригадный подряд.

Именно в хозрасчете, бригадном подряде — главный смысл соревнования по методу бригадной эстафеты, его движущие пружины. К сожалению, мы пока взяли на вооружение его внешнюю, формальную сторону, а до корней не добрались. Я понимаю, что переход на хозрасчет — дело не простое, требует экономистов, бухгалтеров, плановиков высокой квалификации, повлечет за собой поломку «обкатанной» системы учета, по рано или поздно браться за это придется. Только в том случае, если каждый смежник будет четко знать, что он получит за сокращение сроков, повышение качества работ на своей операции, какие материальные стимулы его ожидают, он будет стремиться выполнить эти условия. А пока получается не очень последовательно. Допустим, строители, вышкомонтажники досрочно подготовили куст под бурение, а буровики «запороли» скважину, провозились с ликвидацией брака или аварии, куст сдали с опозданием. Премии за него никто не даст. Выходит, из-за одних страдают все. Нет, пусть каждый несет и моральную, и материальную ответственность за свою часть работы. Этому требо-

ванию как нельзя лучше отвечает бригадный подряд. Не удержусь, чтобы не привести один пример.

Возьмем строителей площадок. Сейчас за каждый рейс им ставят в учетном журнале галочку, исходя из того, что объем кузова самосвала стандартный, расстояние до карьера известно. Однажды работники объединения проверили загрузку автомобилей и выяснилось, что недогруз составляет процентов 30. Рейс дает водителю твердое число тоннокубометров, независимо от того, сколько грунта он везет. А раз так — не грех поберечь мотор и рессоры.

Поставить все с головы на ноги очень несложно. С помощью элементарного геофизического обмера определить, сколько грунта потребуются на отсыпку основания под буровую или дорогу. Время — по числу автомобилей в бригаде. Берите подряд. Уложите в более короткий срок — премия, допустим, 100 рублей за каждые сутки. Желаем успехов!

Уверен, недогруза машин не будет. Свои же товарищи не потерпят. И заранее, еще до окончания работ, будут искать бурового мастера, бригадира монтажников, чтобы зафиксировали время, вовремя приняли площадку.

И геофизики будут получать не за то, что вместо двух часов маялись смену, а за то, что справились с той же работой за полчаса.

Это и будет бригадный подряд в действии. Думаю, соревнование по технологической цепочке обнажит такие резервы, родит такие необычные решения и приемы, о которых мы не подозреваем.

Пока она в основном «работает» на моральных стимулах, престижных соображениях. Кустов много, а премия победителю одна в квартал. И тем не менее эстафета уже принесла нам ощутимые плоды. За 1978 год средняя продолжительность строительства одной скважины сократилась почти на трое суток. Это большой выигрыш.

А если мы приведем в действие весь механизм этого соревнования, подчиним его экономическим требованиям всех смежников, результаты будут несравненно выше. Будем надеяться, что так оно и будет. Соревнование по принципу бригадной эстафеты как никакое другое открывает нам пути к решению главной задачи, поставленной XXV съездом КПСС — «повысить эффективность буровых работ, сократить на 25—30 процентов сроки строительства скважин...». Практическая его организация вбирает в себя, по существу, все наши сегодняшние стремления по совершенствованию производства. Насколько четко и энергично мы его поставили, настолько успешней будет наша работа.

Достойно жить, достойно трудиться

Однажды ко мне пришел наниматься на работу человек с высшим образованием. Правда, гуманитарным. Первоначально я заподозрил, что ему закружили голову наши «длинные» рубли. Поэтому принял его не очень любезно. На мой вопрос, почему он, имея специальность, диплом, решил пойти в бурение, он ответил довольно странно:

— Я никогда не был рабочим.

— Что ж такого, миллионы людей не были рабочими, и это не мешает им быть интеллигентами.

— Вот это и плохо. Мне бы не хотелось.

— Чем же вас привлекает эта роль?

— Рабочий есть рабочий.

Занятым показался мне этот человек. Честно говоря, меня подкупила уважительность и убежденность, с каким он говорил о нас, рабочих. «Рабочий есть рабочий» — и этим все сказано. В трех словах — целая концепция.

Я сам рабочий и большую часть жизни общался и трудился с такими, как сам. В другой роли представить себя не могу, да и нет такого желания. Мы — рабочий класс, самая великая созидаящая и революционная сила земли — разве этого мало? Я не встречал людей вернее и тверже, убежденней и последовательней. Никого не хочу обижать — ни ученого, ни врача, ни артиста, у нас в стране все профессии уважаемы и почетны, но только рабочие профессии бывают вечными — хлебороб, сталевар, кузнец... Рабочий — первый герой наших пятилеток, его руками заложены основы нашего благополучия и могущества страны.

Большинство тех, с кем сводила меня судьба на тюменской земле, — люди высокой пробы и высокого достоинства. А о своих товарищах и друзьях по бригаде я могу сказать это с полной уверенностью и ответственностью.

Думаю, это немалое счастье — работать, жить рядом с ними. Моя жизнь, все, чем я сегодня горжусь и дорожу, — это и их рук дело, моих товарищей. Земной поклон вам, друзья. Тебе, Гумар Гипдуллин, старый мой

товарищ, наш красавец мужчина и весельчак. Мы вместе работали еще в Башкирии, вместе приехали в Тюмень. Много соли съедено, много пережито. Вам, Николай Ефимов, Рагмил Фаизов, Рафиль Ахмеров, Мирзанур Рахимов, Михаил Алексеев, Сабир Ахатов, которых считаю знаменосцами бригады, ее старыми гвардейцами, которые не устали нести свою нелегкую службу на протяжении почти двух десятилетий, берегут и передают новичкам добрые традиции коллектива, его моральные основы.

В моем представлении — вы достойные представители нашего класса, достойно трудитесь и достойно живете.

Много людей прошло через нашу бригаду за годы ее существования. И меня радует то, что среди них почти не было таких, о которых мы вспоминали бы с неприязнью или сожалением. Многие ушли на должность буровых мастеров, иные окончили вузы и техникумы, стали командирами производства. Тешу себя надеждой, что для всех, кто у нас работал, наш коллектив был доброй школой жизни и мастерства.

Большие дела и большие задачи у нас впереди. Те 315 миллионов тонн нефти, которые должны дать к концу нынешней пятилетки тюменские нефтяники, — это и наши новые скважины, наш труд. Прошлые наши успехи и достижения — пройденный этап. Судить о нас будут не по прошлым заслугам, а по сегодняшним делам. И уверен, что не ослабли наши руки, не притупилась воля, не угас азарт труда. В 1979 году мы обязались пробурить 80 тысяч метров. В следующем пора подбираться к «сотке». Такова ближайшая программа-минимум.

Скажу одно: пока наша бригада будет коллективом соратников и буровиков по призванию, ей по плечу самые трудные задачи и испытания. И самое сокровенное, самое заветное мое желание — чтобы до самого последнего человеческого рубежа, до последнего дня трудовой биографии я чувствовал рядом своих старых товарищей, их надежные рабочие плечи. Рабочее братство — источник нашей силы и уверенности в себе, основа наших грядущих успехов в строительстве коммунизма.

Содержание

Небольшое объяснение	5
Кто я такой?	9
Слово о профессии	13
Школа Шаима	30
Испытание Самотлором	63
Баталия за «многовахтовку»	89
Бригадная эстафета	108
Достойно жить, достойно трудиться	119

30 коп.

Всероссийская
серия

3

Свердловск
Средне-Уральское
книжное издательство
1979

Энергия
века

