





МАРИЯ СЛАВКИНА

Под редакцией  
Альберта ГАЛУСТОВА

**ВАЛЕРИЙ ГРАЙФЕР**

**ВРЕМЯ НЕ ЖДЕТ**

## Уважаемые читатели!

**Д**ержу в руках не просто книгу. Это история о человеке, которого я с гордостью называю своим учителем, соратником, единомышленником.

Валерий Исаакович Грайфер – целая эпоха в нефтяной отрасли. Уникальный человек, инженер от Бога, специалист в области экономических вопросов развития отрасли, блестящий организатор и прирожденный новатор – более полувека он отдает все свои знания, энергию и опыт любимому делу – добыче нефти.

Его профессиональная биография – это главные вехи в истории отрасли. Уроженец Баку и выпускник Московского нефтяного института, он прошел яркий путь от помощника мастера по добыче нефти до начальника Главтюменнефтегаза – заместителя министра нефтяной промышленности СССР. При его непосредственном участии осваивались богатейшие недра Татарстана и разрабатывались уникальные месторождения Западной Сибири, закладывались основы энергетической мощи страны.

Валерий Исаакович внес большой вклад в развитие отрасли. Будучи учеником выдающегося отечественного нефтяника Валентина Дмитриевича Шашина, он последовательно реализовывал принципы рациональной разработки недр и организации производства. Валерий Исаакович всегда отстаивал ту точку зрения, что нефтяная промышленность – это не примитивное производство, а высокотехнологичная отрасль, требующая должного внимания к вопросам технологий, машиностроения, инвестиций, экологии и социальной сферы.

Говоря о Валерии Исааковиче, нельзя не отметить, что за годы работы в отрасли он воспитал целую плеяду специалистов нефтяного дела. Его энергия и неравнодушие к молодому поколению позволили реализовать себя многим и многим инженерам и стать настоящими профессионалами. Сегодня нет ни одного нефтяного региона нашей страны, где его воспитанники не занимали бы ответственные руководящие посты.

В сложных условиях перехода к рыночной экономике Валерий Исаакович был одним из немногих, кто поддержал идею создания первой в России вертикально-интегрированной нефтяной компании. Вот уже много лет он возглавляет Совет директоров ОАО «ЛУКОЙЛ», активно участвует в решении сложнейших во-

просов стратегии развития компании. Могу сказать, что в эти годы в лице Валерия Исааковича я обрел не только мудрого учителя, но и верного сподвижника.

Творческая натура Грайфера всегда требует новизны, принятия самых смелых технологических и организационных решений. В рамках ЛУКОЙЛа он создал уникальную инновационную компанию РИТЭК. Специализируясь на разработке трудной нефти, сегодня это небольшое предприятие занимает ведущие позиции в деле освоения новых месторождений и применения передовых методов и технологий.

Самыми главными качествами Валерия Исааковича я считаю глубокую личную порядочность и беззаветную преданность профессии. Хочется отметить, что это необыкновенно образованный, эрудированный и интересный человек, достойный стать примером для молодых, да и не только молодых, нефтяников.

Надеюсь, что книга об этой удивительной личности найдет отклик и вызовет интерес не только со стороны профессиональной аудитории, но и широкой общественности. Ведь история жизни Валерия Исааковича Грайфера – это полная бурных событий история нашей страны второй половины XX – начала XXI веков.

**Президент ОАО «ЛУКОЙЛ»  
В.Ю. Алекперов**

# Человек на все времена

От Валерия Исааковича Грайфера нередко приходится слышать фразу: «Не будем терять время. Время не ждет». Я искренне думала, что он цитирует название романа одного из своих любимых писателей Джека Лондона, посвященного золотоискателям Аляски. Работая над этой книгой, я не удержалась и прямо спросила об этом. Оказалось, что этот всесторонне развитый человек, эрудит, каких мало, по странному стечению обстоятельств именно роман «Время не ждет» не читал. Тем более удивительно, как же совпадают мнения и характеры покорителей Клондайка и нашего героя! Только персонажи Джека Лондона искали и добывали золото, а Валерий Исаакович Грайфер – «черное золото» – нефть.

Я была поражена собственным маленьким открытием. Вот он – ключик! Искатели! Такие отважные, смелые, рискованные люди. Подлинные чувства. Если любить – так любить, если дружить – то уж до последнего вздоха, если делать что-то – то отдавать себя без остатка. Горячее сердце и трезвый расчет. Большие дела. Жизнь – испытание на прочность. Настоящие мужские поступки ... Не это ли так притягательно в личности Грайфера?!

А вскоре состоялся и «литературный» разговор с самим Валерием Исааковичем. За один или два дня он прочитал увесистую книгу-роман. В очередной раз я была удивлена – и когда он все успевает? Мне было так интересно услышать его мнение... Тем более художественный вкус у Грайфера потрясающий – всегда личное восприятие, нешаблонные характеристики! Согласится ли он с моим сравнением, что герои-нефтяники и герои золотой Аляски – суть одна?

К моему изумлению, Грайфер заговорил совсем о другом. «Мне показалось, – сказал Валерий Исаакович, – что персонажи романа страдают излишним индивидуализмом. Наполнить свой мешочек золотым песком – главное для них. Мое же поколение было воспитано в другом духе. У нас сильный коллективизм – чувство Родины, чувство профессии. Эти качества стали для нас определяющими». Я задумалась. Передо мной был все тот же искатель и романтик, но

теперь это был и человек, глубоко думающий, к тому же небезразличный к своей стране. Об этом, конечно, я знала и раньше – причем не по словам, а по делам Грайфера. Но мне важно было сложить мозаику в единую картинку... И я внимательно слушала.

А Валерий Исаакович продолжал: «Претит мне и абсолютное чувство победы. Да, бороться я люблю. Борьба, когда ты идешь к заветной цели, захватывает. Но когда заветный приз в руках – радости это не приносит. К тому же победа предполагает не только победителей, но и побежденных. А обескураженное лицо соперника меня никогда не вдохновляло». Будто на фото пленке, у меня на глазах постепенно проявлялась еще одна черта характера Грайфера. Что-то вроде гениального напутствия Станиславского: «Любите искусство в себе, а не себя в искусстве». Только у Валерия Исааковича: «Любите профессию в себе, а не себя в профессии... И тогда все у вас получится».

Мне сразу вспомнилась знаменитая сцена из «Театрального романа» Булгакова. Главный герой в интересах дела очень хотел понравиться режиссеру. Для этого он разработал «хитроумный» план – произносил речи тихим проникновенным голосом, изображал прямой открытый честный взгляд, с легкой улыбкой на губах, которая, как ему казалось, была отнюдь не заискивающей, а простодушной... По его мнению, режиссер должен был очароваться, но тот с каждой их встречей мрачнел и мрачнел. Герой Булгакова был в смятении – в чем же дело? Пока однажды случайно не увидел себя в зеркале. Оттуда на него смотрело лицо со сморщенным лбом, оскаленными зубами и глазами, в которых читалось не только беспокойство, но и задняя мысль. Стало ясно: «Как можно понравиться человеку, если он тебе не нравится сам!»

Проводя аналогии, можно сказать так. Валерий Исаакович смотрит в зеркало жизни без задних мыслей, без натянутых улыбок, без деланного «открытого и честного взгляда». Он искренне любит свое дело, страну, в которой живет, людей, которые его окружают. Что посеешь – то и пожнешь. Как аукнется – так и откликнется... Кто знает – может быть, именно в этом и заключается секрет успешности Грайфера?! Причем успешность эта как бы вне времени: меняется страна, политические режимы, экономические уклады, а Грайфер остается востребованным и нужным. О таких людях говорят: человек на все времена!

За плечами у него немало дел, которыми можно гордиться. Всего и не перечислить – об этом книга. Вот лишь простые анкетные данные, чтобы оценить масштаб личности Грайфера: лауреат Ленинской премии СССР, кавалер орденов Ленина, Трудового Крас-

ного Знамени, «За заслуги перед Отечеством» III и IV степеней, в прошлом главный инженер объединения «Татнефть» и начальник Главтюменнефтегаза – заместитель министра нефтяной промышленности СССР, ныне генеральный директор ОАО «РИТЭК» и председатель Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ», профессор. Впечатляет?!

Честно признаюсь, после того случайного «литературного» разговора на душе у меня было беспокойно. Я пыталась разобраться, в чем же дело? Что такого необычного сказал Валерий Исаакович? Откуда такая тревога? Тем более, в жизни мне крупно повезло – с Валерием Исааковичем я познакомилась несколько лет назад. Не понаслышке знаю, что в людей, которые его окружают, он вселяет чувство уверенности, заряжает энергией, хочется не сидеть на месте, а делать что-то хорошее и интересное...

Понимание того, что меня так обеспокоило, пришло неожиданно. Наконец-то я осознала – насколько трудно и сложно в принципе рассказать историю Валерия Исааковича, писать о нем книгу. Один неверный ход, ложный посыл, фальшивая нота – и все... Это будет уже не Грайфер! Эта личность не допускает шаблонов, клише, штампов. Их надо выкинуть из головы, забыть. Нельзя писать его портрет и в парадном стиле. Этого не потерпит его блестящая самоирония. А ведь еще необходимы исторические зарисовки. Без них не обойтись. Грайфер принадлежит к удивительному поколению нефтяников, которые собственно и создали современный нефтегазовый комплекс России. Валерий Исаакович призывал: «Пишите не обо мне, а о моих учителях, друзьях, товарищах. О том непростом времени, в котором нам выпало родиться и жить. О драматизме нашей профессии».

«Как же быть? Что делать?» – крутилось в голове... Но выход подсказал не рассудок, а сердце и опыт общения с Валерием Исааковичем. Для себя я решила – буду писать искренне и только правду. Ни в коем случае не кривить душой! Давать как можно больше слово ему самому. А еще – слушать людей, которые шли с ним по жизни... Может, так удастся рассказать историю Грайфера по-грайферовски?

«Время не ждет!» – говорит Валерий Исаакович. Не будем терять его и мы!

Итак...

# Родом из детства

**Е**сть хорошее выражение – все мы родом из детства. Очень многое, что определяет нашу жизнь, закладывается именно в первые годы. Осознаем мы это или нет – но впечатления детства накладывают глубокий отпечаток на личность. Именно в детстве вырабатываются основные поведенческие стереотипы и черты характера. В нас воспитываются системообразующие понятия – о добре и зле, что такое хорошо и что такое плохо, что нужно и не нужно делать. Детские годы – та почва, на которой формируется заложенная в каждом человеке индивидуальность. Каким будет наш неповторимый цветок – во многом зависит от того, как и в каких условиях его возвращать.

Все мы родом из детства. А из какого детства родом наш герой?

## КРАСНОБАЙ

Об истоках семьи Грайфера мы знаем не так много. Его предки были людьми простыми, титулами и богатством не отмечены. По линии отца – патриархальная еврейская семья, проживающая на Украине. По линии матери – крестьяне Поволжья.

Больше всего сведений – о дедушке Валерия Исааковича – Якове Алексеевиче Сорокине. Он родился в простой крестьянской семье, в деревне Киселевка недалеко от станции Екатериновка, что стоит на железной дороге Москва–Саратов.

Нелегкое детство было у мальчика, но благодаря природной смекалке, хваткому уму и добрым людям Яков освоил грамоту и, как говорится, вышел в люди. В начале века у него была уважаемая работа – машинист паровоза в Саратовском депо. В 1905 году за участие в вооруженном восстании он был осужден на каторгу в Сибирь. Его жена Дарья Ивановна как декабристка поехала за ним. В 1907 году там родилась дочь Александра (мама Валерия Исааковича), затем сын Вячеслав. В семейном архиве сохранилась уникальная фотография. 1910 год. Строительство моста через Енисей. На переднем плане – строители-каторжане. А среди них – Яков Алексеевич, Дарья Ивановна и их маленькие дети.

После каторги семья вернулась в Поволжье, в родные места. Зажили большой дружной семьей. Родились дочери Галина и Елена, сын Новомир. Валерий Исаакович вспоминает, что часто родители отправляли его на лето в Саратов. Запомнились прекрасные семейные застолья, русские песни. Дед Яков производил неизгладимое впечатление. Большой могучий человек, обладатель сильного баса, великолепный рассказчик. **«Яркая картина детства, – вспоминает Валерий Исаакович, – я, маленький, – сижу у деда Якова на коленях, а он читает «Тараса Бульбу». И когда дело дошло до слов: «Эх, старость, старость! – вскричал Тарас», я залился слезами. Мне казалось, что свою тоску передает сам Тарас Бульба».**

Видимо, именно Яков Алексеевич передал своим потомкам дар рассказчика и артистизм натуры. Его уже не будет в живых, когда дочь Александра Яковлевна напишет трогательную и яркую повесть «Краснобай», где расскажет о детских годах отца и нелегкой жизни крестьян Поволжья. И уж не «Краснобай» ли его внук – сам Валерий Исаакович? Те, кому хоть раз посчастливилось слушать байки Грайфера, единодушны – краснобай, да еще какой... Рассказчик, придумщик, человек, думающий и не ограничивающий себя привычными рамками.

«Букварь в блестящем переплете, по углам которого в овалах были портреты мальчика и девочки, а посередине стоял пахарь и сеял... Он часами мог сидеть, перелистывая книжку и создавая на каждой картинке свои истории... Он любил слушать... сказки про похождения Бовы-королевича и непобедимого богатыря Еруслан Лазырича, были о людях большого города – все переплеталось в его детском воображении. Рассказывал он своим сверстникам, изменяя и дополняя рассказы», – кажется, что эти ласковые строки, посвященные отцу, были навеяны и подсказаны Александре Яковлевне другим краснобаем – воспоминаниями о детских годах ее маленького сына.

## Я – БАКИНЕЦ

Была раньше такая национальность – бакинцы. Русские, евреи, армяне, азербайджанцы, родившиеся или жившие в Баку, на вопрос «кто вы по национальности?», отвечали: «мы – бакинцы». Хотя конечно, никакая это не национальность, а скорее уникальная общность людей со своей ментальностью и кодексом чести.

Так сложилось, что по рождению наш герой стал бакинцем. Он появился на свет в этом удивительном городе 20 ноября 1929 года.

Баку тех лет – неповторимое явление. Яркая история у жемчужины Кавказа, светлая и трагическая одновременно. Нефтяная лихорадка конца XIX – начала XX века, породившая невиданный приток иностранного капитала (чего стоят хотя бы имена братьев Нобелей и Ротшильдов), беспрецедентный технический прогресс отрасли, которая в XX веке будет определять ход мировой истории (вспомним Шухова и Менделеева), жесткая революционная борьба – Сталин, Орджоникидзе, Микоян...

«Город ветров» – здесь воистину сплетались большие деньги, стратегические интересы, судьбы людей разных национальностей и конфессий. Утопающие в зелени улицы, дворцы с мечетями и образцовые жилые массивы молодой социалистической республики, морской бриз и палящее южное солнце, радушие и непередаваемое обаяние бакинцев – таких разных, непохожих... Веселый, гостеприимный город со своими богатыми традициями.

И конечно, нефть. Баку был буквально пропитан нефтью. В то время здесь находились крупнейшие месторождения «черного золота», это был главный нефтедобывающий район страны.

*Как черное стадо гигантов,  
У моря сойдясь к водопою,  
Вздымаются черные вышки  
Вечернего Биби-Эйбата.  
За башней Девичьей ветер  
Улегся в родное гнездовье.  
Качает, баюкает звезды,  
Бессонницей мучаясь, Каспий.  
Впиваясь, над щедрой землей  
Чуть всхлипывают насосы,  
И силою тысячелетий  
Волнуется нефть, извергаясь<sup>1</sup>.*

А для семьи Грайфера Баку стал городом любви. Именно здесь в этом «плавильном котле» суждено было встретиться таким разным и непохожим Исааку Грайферу и Александре Сорокиной.

Исаак Евлиевич родился 25 октября 1903 года в местечке Корюковке на Украине. Он был одиннадцатым ребенком в патриархальной еврейской семье. Бурные события начала XX века предопределили его судьбу: вступление в комсомол, зачисление в ЧОН – части особого назначения, борьба с бандитами в южных губерниях Укра-

<sup>1</sup> Отрывок из стихотворения Сергея Образовича.

ины. Затем его призвали в Красную армию. Трудно сказать, какими дорогами он оказался в далеком и жарком городе Баку...

Александра Сорокина в те годы работала на бакинской кинофабрике. Женщина очень красивая, она мечтала стать актрисой и даже снялась в немом еще фильме «Каштанка», сыграв роль цирковой наездницы. Но встреча с видным кареглазым красноармейцем изменила все планы. Александра Яковлевна целиком приняла жизнь мужа, стала верным другом и помощником. Мечту об экране заслонили семейные заботы и учеба в автодорожном институте.

К сожалению, Валерий Грайфер почти не сохранил воспоминаний о том месте, где он родился. Знает только, что их дом стоял на улице Али Байрамова. Три года спустя семья переехала на другой конец страны – Дальний Восток. Но кто знает, какие первые впечатления подарил загадочный южный город маленькому мальчику. Бакинцы по происхождению, близко знающие Грайфера, в один голос утверждают: Валерий Исаакович – бакинец! А ведь этот город в разное время дал немало славных имен – нефтяников первой величины. Среди них – Николай Константинович Байбаков, Валентин Дмитриевич Шашин, Сабит Атаевич Оруджев, Вагит Юсуфович Алекперов...

Город ветров как бы помазал маленького Грайфера в профессию и навсегда остался романтическим городом знакомства его родителей.

#### ЧТО В ИМЕНИ ТЕБЕ МОЕМ?

Молодая семья Грайферов, глубоко идейная, искренне верящая в новый мир и светлое будущее, назвала первенца Вилем – сокращенно от Владимира Ильича Ленина. Тогда таких имен было немало. Многие из них сегодня невозможно воспринимать без иронии. Чего стоят Выкразнар (выше красное знамя революции), Даздраперма (да здравствует первое мая), Делеор (дело Ленина – Октябрьская революция) и Кравсил (Красная армия всех сильней). Но так было принято в те годы... и маленькие Октябрины и Марлены отнюдь не смущались оригинальной записи в свидетельстве о рождении.

Надо отдать должное Александре и Исааку Грайферам – имя Вил, конечно, было в духе времени, но все-таки выбрано с определенным вкусом. Есть в нем что-то неуловимо обаятельное – быть может, сходство с английским Уильямом (Уилом)? От имени веет какой-то неформальностью, раскрепощенностью и в то же время

искренностью и прямотушием. На ум приходит знаменитый шекспировский сонет «My name is Will»... Will – быть, хотеть...

Своих «героев» маленький Вил хотел выбирать сам. В 1936 году летчик Валерий Чкалов совершил беспосадочный перелет из Москвы в Петропавловск–Камчатский. Год спустя – другая потрясающая новость – перелет из Москвы в Ванкувер (США) через Северный полюс. Тогда это было равносильно полету в космос... В Советском Союзе все мальчишки мечтали стать летчиками, а девочки клялись им в любви и обещали ждать из беспосадочных полетов. Нетрудно понять, какое впечатление Чкалов произвел на маленького Виля. Семья тогда жила на Дальнем Востоке, нашему герою повезло – он увидел великого летчика вблизи – на стадионе. Когда Вилю Грайферу пришло время получать первые документы и паспорт – он стоял на имени Валерий.

А много лет спустя Валерий Исаакович случайно открыл святцы. Поразительно – день его святого покровителя – именины приходятся именно на 20 ноября... На день его рождения. Удивительная, почти мистическая история! Вот и верьте после этого в простые совпадения!

#### ДОРОГИ СЕМЬИ

Отслужив срочную службу, Исаак Грайфер решил остаться в армии и пошел, как говорилось, по политической линии. В 30-е годы прошлого столетия слово «комиссар» было одним из самых романтических понятий. Чего только стоят «комиссары в пыльных шлемах» Булаты Окуджавы? Грамотный и идейный, Исаак Грайфер был создан для такой работы. В 1932 году он отправился на Дальний Восток вместе с военно-строительным батальоном, сформированным на Украине.

В те годы этот богатейший край был гордостью и надеждой молодой советской державы. «Дальний Восток далеко, но край этот – нашенский», – говорил основатель страны Советов. «Край нашенский» был объектом первостепенного внимания большевиков. Осваивать его природные богатства ехали тысячи и тысячи добровольцев-романтиков. Экономика Дальнего Востока развивалась форсированными темпами. Свидетельством тому – сообщения на страницах газет. Время, по образному выражению Маяковского, «гудит в телеграфных строках»:

«Под руководством партии разрушенное Гражданской войной и интервенцией хозяйство Дальнего Востока восстановлено. Край превращается из потребляющего в производящий, в индустриально-



экспортный участок СССР с собственной аграрной базой. Быстро шагает индустриализация».

«В Приморском крае строятся новые предприятия: крупнейший в Союзе судостроительный завод, сахарный комбинат, цементный завод. В ближайшие месяцы будет готов нефтеперегонный завод».

«С 1933 года открывается регулярное почтово-пассажирское сообщение по новой авиалинии Минск – Владивосток. Эта линия будет величайшей в мире сухопутной авиамагистралью».

Батальон, где служил комиссар Грайфер, прокладывал автомобильную трассу от Хабаровска до Владивостока. Пробивались через тайгу, реки, болота и горы. Трудились в жару и холод, под проливным дождем и ураганными ветрами, не обращая внимания на снежные заряды и комариные тучи.

Практически весь путь проходил вдоль границы с Маньчжурией, которая к началу 1932 года была оккупирована японцами. Трудились в условиях повышенной боевой готовности, с винтовками за плечами, и на занятия по боевой подготовке времени уходило не намного меньше, чем на саму работу...

Если задачей командира батальона было обеспечить должную организацию строительства, то задачей комиссара – настроить бойцов на скорейшее и качественное завершение работ. Ведь в тех труднейших географических, погодных и прочих условиях невозможно было работать лишь по приказу, по принуждению. Только трудовой энтузиазм мог помочь людям оказаться сильнее обстоятельств.

Так уж сложилось, к концу XX столетия социалистическое соревнование во многом формализировалось. Но поначалу это был действенный метод привлечения людей к труду. Рублем, что бы сейчас ни говорили, всего не измеришь и не решишь – каждый понимает, что всех денег не заработаешь – но то ли дело, когда в сердце рождается интерес, азарт.

Вот и воодушевлял комиссар Грайфер людей – и словом, и личным примером, организовывал между ними состязание. Например, делил порученный участок на два равных отрезка: одна рота шла с одной стороны, другая – с другой, а точно посередине стояло знамя, и тот, кто приходил первым, получал заветный приз.

Спешили, торопились совсем не за счет качества – не то было время, не те люди. Да и контроль к тому же оказался строгий: Александра Яковлевна уже стала инженером-дорожником и тоже работала на этой стройке. Каждый проложенный участок пути отмечался возведением триумфальной арки, через которую торжественно проходили бойцы.

«Закончено строительство крупнейшей шоссейной магистрали Хабаровск – Владивосток протяженностью 800 км».

«Успешно завершился беспосадочный перелет из Москвы через Северный Ледовитый океан на Дальний Восток самолета АНТ-25, управляемого экипажем в составе Чкалова, Байдукова и Белякова».

«Посланцы партии и советского правительства в Красной армии, наши комиссары и политработники в боях у озера Хасан явили такие образцы пламенного патриотизма, каких немало ведет история. Они отстаивали каждую пядь советской земли с мужеством истинных сталинцев, не щадя ни сил своих, ни своей жизни».

Все это было. Были громкие победы, трудовые свершения, небывалый энтузиазм. Но было также то, о чем говорили шепотом, со страхом и сомнением. Впрочем, были и те, кто даже по этому поводу не боялся сказать так, как думал. Батальонный комиссар Грайфер оказался из их числа.

Когда арестовали давнего его друга по фамилии Коренченко, носившего на петлицах четыре «шпалы», Исаак Евлевич рекомендовал его как честнейшего коммуниста и чистого, ни в чем не виноватого перед советской властью человека. Известно, что такой рекомендации порой вполне хватало, чтобы быть обвиненным в сочувствии «врагам народа» со всеми вытекающими последствиями... Но то ли авторитет у Грайфера был столь высок, то ли обвинения были предъявлены не самые тяжелые, а может, еще кто-то его поддержал, но вскоре Коренченко оказался на свободе.

Отдельная история – художественная самодеятельность. Телевизоров и театров у «первопроходцев» Дальнего Востока, конечно же, не было. Налаживали жизнь своими силами. Валерий Исаакович вспоминает: **«Поставили спектакль о борьбе красных с атаманшей Маруськой на Украине – у нас в основном служил украинский контингент. Мама играла атаманшу. Волжанка, русская, она что-то пыталась изображать на украинской мове»...**

**Помню, идет спектакль, отец в отъезде по трассе, на сцене – увлекательная картина, идет разгул в каком-то доме, атаманша сидит с чаркой, разговаривает, и вдруг я слышу крик отца: «Пошла вон со сцены, чертова мать!» Оказывается, он вернулся, зашел в клуб, услышал, как она коверкает украинскую речь, и не мог выдержать этого! Так и прогнал ее – ты, мол, сначала выучи язык...»**

А о своем отце Грайфер вспоминает так: **«Человек он вообще был прямой, настоящий военный и к тому же ортодоксальный коммунист. Однажды, когда он приболел и лег в госпиталь, передал маме записку: «Шура, пришли мне пачку «Казбека» и «Анти-Дюринг» Энгельса». Все его чтиво было вот такое...**

**Хотя он был очень добрый, очень порядочный и, кстати, очень веселый, юморной... Помню, мы выезжали на рыбалку на Амур. Я стоял с мамой, ничего не клюет, а он только в сторону отошел – и уже кричит, удочку дергает. Смотрим, на крючке огромная рыбина! Мы со всех ног туда – оказывается, селедку прицепил и ею трясет! Поразил наше воображение...**

**Как-то пошли мы с ним покупать валенки, а купили микроскоп. Он объяснил маме: сыну микроскоп нужен. Валенки можно и потом...**»

Штаб части дислоцировался в селе Корфовская. Через него в 1921 году уходил в Маньчжурию атаман Семенов. Здесь осели семьи русских офицеров и генералов в том числе. Люди интересные и приятные, они были вынуждены мириться с деревенским бытом и полным отсутствием привычного комфорта. «Классовой ненависти» большинство окружающих к ним не испытывало.

Как и все местные ребятишки, сын комиссара Грайфера питал скорее неумное любопытство и часто с детской непосредственностью заходил «в гости», где его очень тепло привечали. Что еще поражает – никто не опасался, что сын красного командира попадет под чуждое идеологическое влияние. Наверное, слишком далеко все это происходило от столицы. Особенно запомнилась маленькому Вилу дама, у которой была невиданная вещь, похожая на калейдоскоп. При вращении на «экране» появлялся франт, прогуливающийся по Невскому проспекту, снимающий и надевающий шляпу-котелок.

Сам Валерий Исаакович полушутя называет себя «сыном батальона» и участником строительства дороги между Хабаровском и Владивостоком – вместе с родителями он проехал в «кибитке полевой» не одну сотню километров.

### **«МЫ ВСЕ ВОЙНЫ ШАЛЬНЫЕ ДЕТИ»**

...А потом была война, страшная и жестокая. Исаак Евлевич был направлен в Свердловск комиссаром Уральского военностроительного управления, которое тогда занималось возведением хранилищ для боевых отравляющих веществ. Ожидалось, что если гитлеровцы используют ОВ – они получают от Красной армии адекватный ответ.

Семья переехала в Свердловск. А в 1942 году у Грайферов родилась дочь Ирина. В трудные годы войны новый член семьи был особенно дорог и любим.

Юный Грайфер войну помнит очень хорошо. В июне 41-го он был в пионерлагере. 22-го числа на линейке им сообщили о нападении фашистской Германии. Особого огорчения у мальчишек эта весть не вызвала. Воспитанные в духе песни «Если завтра война, если завтра в поход...», они восприняли трагическое известие скорее с воодушевлением. Были убеждены, что через несколько дней с врагом будет покончено. Этого не произошло, и в 1942 году Виля Грайфер и его друг Юра Найденов решили сами «поправить положение» на фронте, где были их отцы.

Из Свердловска решили отправиться на фронт. Правда, сели, как говорится, не в тот вагон. Точнее, поехали не в ту сторону. Вдобавок довольно быстро их поймали. Дома получили хорошую порку, зато в школе они стали героями. Решили поступить иначе – помогать семьям фронтовиков и погибших на войне.

В 1943 году Исаака Грайфера, воевавшего на Южном фронте, командировали в освобожденный Армавир восстанавливать танкоремонтный завод. И он вызвал туда семью. Еще не был освобожден Ростов, немцы стояли в двухстах километрах от Армавира. Город бомбили. Спасались от налетов под высоким берегом Кубани. Что такое война – понимал каждый пацан.

Горькие утраты не обошли стороной семью Грайферов. На войне погиб дядя Валерия Исааковича – Вячеслав – тот самый, родившийся в Сибири на каторге, маленький мальчик на семейной фотографии 1910 года.

### **НА МОСКОВСКОМ АСФАЛЬТЕ**

В 1944 году Исаака Евлевича назначили начальником военностроительного управления в Ярославле, а в 1946-м перевели в Москву.

На московский асфальт Валерий попал подготовленным юношей. За плечами – жизнь в самых разных уголках страны, учеба во многих школах, необходимость завоевывать авторитет у сверстников, причем всякими способами, иногда и кулаками.

В Москве его определили в 23-ю школу им. К.Е. Ворошилова на Усачевке, в девятый класс. Большая часть учеников считалась гениями. Валерию приходилось не сладко. Но природа взяла свое. Отличник Алик Бельский принял горячее участие в судьбе одноклассника. Грайфер очень быстро наверстал упущенное, выдержал испытательный срок и прилично закончил школу.

Не покорились только иностранные языки. Из-за того, что семья часто переезжала, Грайферу пришлось учить немецкий, французский, английский и испанский. Но, разумеется, ни одного он так и не знал. Спасла его учительница английского. Два месяца он регулярно ходил к ней на Арбат заниматься и за все это время выучил наизусть два стихотворения Байрона. Когда пришла пора сдавать выпускной экзамен, то эта учительница сказала своим коллегам, что мальчик – вундеркинд и Байрона читает исключительно в подлиннике.

Грайфер прочел первое стихотворение. Все в восторге, просят еще. Но тут уж он сообразил, что если второе прочтет так же хорошо, как и первое, то могут попросить прочесть третье или еще что-нибудь спросят. Так что во втором стихотворении он начал уже запинаться. В результате ему благополучно поставили «отлично». Номер, как говорится, прошел.

А одноклассникам Валерий запомнился редкой любознательностью, общительностью и полным отсутствием какого-либо лукавства. С ним было очень легко. Надежный товарищ и друг, удивительно искренний и открытый...

## ГОРЬКАЯ ПОТЕРЯ

В 1948 году, через два года после приезда в Москву, скончался Исаак Евлиевич. Ему было всего 45 лет.

Была тогда формулировка, к сожалению, вполне объективная: сгорел на работе. Он именно сгорел, без остатка отдав себя долгу, делу и службе. Человек, ни разу не бывший в отпуске, не износивший за всю свою недолгую жизнь ни одного штатского костюма, – красные командиры и офицеры в «гражданке» тогда не ходили.

Что же осталось? Память тех, кто его знал. Лаконичные строки архивных документов. И, конечно же, дороги, по которым до сих пор ездят люди. И здания, в которых они работают и живут. Кто скажет, что этого мало?

После смерти мужа тяжелый груз главы семейства взвалила на себя Александра Яковлевна. Она не просто подняла детей, но дала им возможность получить хорошее образование, сделать карьеру, стать личностями с большой буквы. Всегда была для них поддержкой и жизненной опорой. Строгая и душевная, стойкая и отзывчивая, артистичная натура и прагматик, патриотка и оптимистка...

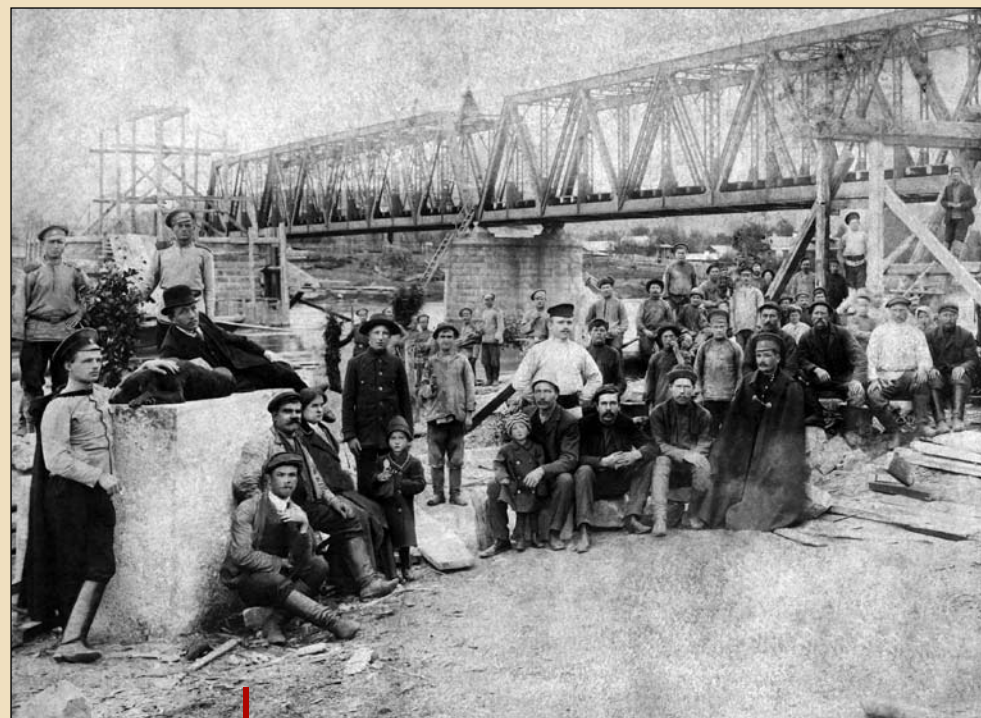
Многое было у Грайферов как у всех. Их семья разделила общую судьбу советского народа. Не даром говорят, история семьи – история страны. Но у Грайферов было очень много особенного, индивидуального. Жизнь в этой чистой и светлой семье привила Валерию Грайферу такие общечеловеческие ценности, как доброта, честность, порядочность, несгибаемый патриотизм. Бурное детство закалило его, сделало стойким, сильным духом, способным не бояться трудностей, подготовило к большой взрослой жизни. Все только начиналось! Впереди его ждали счастливые студенческие годы...



Дарья Ивановна  
Сорокина – бабушка.



Яков Алексеевич  
Сорокин – дедушка.



1910 г. Строительство моста через Енисей. Среди каторжан – семья  
Сорокиных. В первом ряду сидят Яков Алексеевич с сыном Вячеславом  
и Дарья Ивановна с дочерью Александрой.



Александра  
и Вячеслав Сорокины.



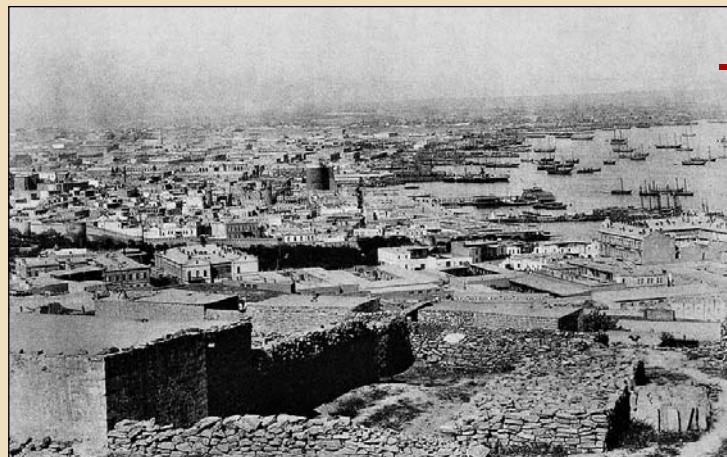
Глава семьи Яков Алексеевич Сорокин, дочери Елена и Галина,  
жена Дарья Ивановна, дочь Александра, сын Новомир,  
сестра Дарьи Ивановны Полина Ивановна.



Работники Саратовского депо.  
Яков Алексеевич Сорокин – в последнем ряду, четвертый справа.



Комиссар Исаак Евлиевич Грайфер – отец.



Баку – город,  
где родился  
Виля Грайфер.



С мамой Александрой Яковлевной.



С мамой  
на Дальнем Востоке.

Исаак Евлевич Грайфер (первый слева)  
с товарищами.



Во втором классе. Виля Грайфер – на переднем плане справа.



Большая семья. Сидят: мама Александра Яковлевна, дедушка Яков Алексеевич Сорокин, Виля, бабушка Дарья Ивановна, папа Исаак Евлиевич Грайфер. Стоят: дядя Вячеслав Яковлевич, тетя Галина Яковлевна, тетя Елена Яковлевна, дядя Новомир Яковлевич. 1938 год.



С дядей Новомиром Сорокиным.



С сестрой Ириной.



# Ваганты<sup>1</sup> «керосинки»

## ОРЕЛ ИЛИ РЕШКА?

**К**ак известно, траектория жизни определяется теми основными точками (точками бифуркации), когда мы делаем выбор. Выбор друзей, профессии, спутника или спутницы жизни. И неважно как – осознанно или нет, преднамеренно или случайно, под влиянием обстоятельств или вопреки им.

Почему Валерий Грайфер решил стать нефтяником? Что повлияло на этот выбор, оказавшийся и впрямь судьбоносным?

– Да чистая случайность! Иностранный язык не нужно было сдавать только в медицинском институте, и я подался поначалу туда. Сдавал экзамены, но прошел только на санитарно-гигиенический факультет. Почему-то этот факт показался мне обидным, и я направил стопы на поиски другой возможности получить высшее образование. С Первым медицинским не получилось, и я пришел на «площадь трех институтов» – горного, нефтяного и стали.

Набор был только в горном и нефтяном институтах. Вынул из кармана пяточок и загадал: орел – нефтяной, решка – горный. Выпал орел. Так страна потеряла шахтера-угольщика и приобрела нефтяника. Так что сами видите: нефтяником я стал по зову сердца...

Определившись с институтом, я попал на прием к заместителю директора института по научной и учебной работе Ивану Михайловичу Муравьеву. Тогда был не очень большой конкурс на промысловый факультет. Муравьев разрешил мне сдавать документы. С грехом пополам я преодолел английский барьер, а остальные экзамены сдал неплохо...

Так полшутя, полсерьезно описывает Валерий Исаакович выбор своего жизненного пути. Чистая случайность? Вряд ли. Каждый, кто хорошо знает Грайфера, понимает – в этом рассказе есть место и правде, и шутке, и самоиронии.

Выбор Грайфером МНИ не был предопределен профессией родителей, родственников, юношеским стремлением не расставаться со школьными товарищами, разного рода прагматическими сооб-

<sup>1</sup> В средневековой Западной Европе – бродячие студенты и школяры (от латинского *vagantes* – бродячие).

ражениями. Но очень многое вело его именно к этому выбору. Это и «бакинский след», и созидательный труд отца и матери... И конечно, характер, не иначе. Его душа всегда требовала простора и воли. Профессия нефтяника в этом случае – стопроцентное попадание – освоение неизведанных краев, настоящие мужские поступки.

Сегодня, спустя чуть более полувека, можно услышать мнение: выбери Валерий Исаакович любую другую профессию, он и там стал бы специалистом высочайшего класса, общепризнанным лидером. Ведь хорошо известно, что не место красит человека... Утверждение, конечно, правильное. Но только разве можно представить Грайфера радивым юристом? Или скрупулезным машиностроителем? Его стихия – вольный ветер нефтепромысла. Есть нечто удивительное в этом человеке. Сегодня окружающие не перестают восхищаться тем, как преобразается этот опытнейший нефтяник, уже немолодой человек, профессор, когда оказывается возле скважины в далекой Западной Сибири или любимом Татарстане. Антей, черпающий силы и энергию от родной Земли. Видимо, это было заложено в нем при рождении. И уж если монетка упала столь удачно – так было угодно Провидению. Быть может, «Ее величество нефть» шепнула кому следует там, наверху.... в небесной канцелярии?

### ALMA-MATER – «КЕРОСИНКА»

Валерий Исаакович Грайфер – человек, который учится всю жизнь. Глубина и обширность его знаний стали притчей во языцех. И в 80 лет он не перестает учиться: читает последние научные монографии, всегда в курсе новых теорий, не понаслышке знаком с самыми передовыми техническими новациями. По его собственному признанию, фундамент и общую базу профессионального багажа заложила в него alma-mater – Московский нефтяной институт имени И.М. Губкина или «керосинка», как любовно называли его студенты.

В общесоюзной табели о рангах МНИ считался лучшим отраслевым учебным заведением. Здесь велась активная научная работа, вчерашние выпускники занимали ведущие позиции в руководстве отраслю. Что немаловажно, институт платил хорошую стипендию, предоставлял общежитие и снабжал студентов универсальной, очень солидной формой, которая оплачивалась в рассрочку. Это были красивые мундиры с бархатными эполетами – швейцары в ресторанах честь отдавали...

Преподавательский состав – всемирно известные имена, на-

стоящие звезды. Щедро бросая семена познания в студенческую аудиторию, могли ли они предположить, какой богатый урожай готовят!

Сегодня, например, Валерий Исаакович – признанный авторитет в вопросах рациональной разработки нефтяных месторождений. А разве могло быть иначе? Ведь этот курс для потока Грайфера читали ученики «отца подземной гидродинамики» академика Леонида Самуиловича Лейбензона – профессора Исаак Абрамович Чарный, Борис Борисович Лапук и, конечно же, Владимир Николаевич Щелкачев, которого студенты слушали, затаив дыхание.

Те, кто поражаются тому, как легко, со знанием дела Грайфер «читает» каротажные карты, не удивятся, если узнают, что этому мастерству его учил выдающийся отечественный геофизик Владимир Николаевич Дахнов.

И закономерным будет казаться горячий интерес нашего героя к термическим и тепловым методам воздействия на нефтяной пласт – сегодня Грайфер бьется за то, чтобы решить с их помощью сложнейшие задачи освоения колоссальных запасов баженовской свиты в Сибири и высоковязкой нефти Татарстана. Ведь курс лекций по термодинамике и теплотехнике читал ему Николай Иович Белоконь (по студенчески – «Термоконь»).

Подписи этих и других корифеев нефтяной науки – в зачетной книжке Валерия Грайфера. Учился он хорошо, и не только науке. **«Однажды я провалил экзамен, – вспоминает Грайфер, – по теоретической механике у Щелкачева. И это до того было сильное потрясение, что я его помню вот уже более 50 лет. Когда пошел сдавать экзамен, а подготовился я, в общем, нормально, мне ребята сказали, что в столе лежит учебник по теоретической механике. Билет я знал, и вот что-то черт попутал, как говорится. Вытащил на колени эту злосчастную книжку, положил, посмотрел, убедился, что все мною сделано правильно, поднял глаза и вижу, что Владимир Николаевич смотрит на меня. Ужас. Я понял, что он увидел, как я читаю книгу.»**

**И настолько было сильным уважение к этому человеку, такие были симпатии к нему, что я встал, положил билет и попросил разрешения придти через несколько дней. Потом пересдал, конечно. Но это потрясение, когда я был застигнут врасплох человеком честнейшим, кристальным, за списыванием, по крайней мере, пользованием книгой, было такое сильное, что этот случай я запомнил на всю жизнь».**

## СТУДЕНЧЕСКОЕ БРАТСТВО

Сам Валерий Исаакович признается, что «о тех годах больше вспоминается не учеба, а общественная жизнь, спорт и, конечно, друзья. Так жили и живут все студенты».

Действительно, в «керосинке» Грайфер обрел не только профессию, но и дружбу, которую пронес через все жизненные испытания. Именно здесь на первом курсе он встретил Владимира Филановского, Михаил Путилова, Льва Кузнецова.

Такие разные, непохожие... Долговязый, лопоухий Фил из Нальчика. Небольшого роста, но удивительно крепкий, настоящий спортсмен, с открытой застенчивой улыбкой Лева и «видавший виды» заводской парень Мишка. Оба из Перми. И «декабрист» Валерка. Именно так друзья прозвали Грайфера за отцовский, перекрашенный в черный цвет китель, в котором он ходил в институт, пока не ввели форму.

Если бы им в далеком 1947 году сказали, что Валерий Грайфер и Владимир Филановский станут заместителями министра нефтяной промышленности СССР, Михаил Путилов – заместителем начальника Управления по разработке нефтяных месторождений Миннефтепрома СССР, а Лев Кузнецов – начальником Главного управления по переработке нефти и газа, а затем и обладателем высокого кабинета в ЦК КПСС, они бы рассмеялись. О карьере никто из них не думал. Жили полной жизнью – учились, отдыхали, шутили.

На курсе было много фронтовиков. «Мы все уживались, – вспоминал Лев Кузнецов, – «юнцы зеленые», провинциалы и москвичи, бывалые ребята с войны, каждому было что друг у друга перенять и чему поучиться. Сложилась отличная группа – 47-НР-2. С нами дружили ребята и из других групп».

Особое место в студенческой компании принадлежало девочкам с экономического факультета. Марьяма Атоказова, Женя Храпкова, Лена Латухина, Галя Слуцкер, Роза Кутлина, Агита Белова, Нина Лузина, Аня Егорова и Яна Кеппэ. Это была очень крепкая, в чем-то детская дружба без разделения на пары. «Мальчишки наши были «звездные» – активисты, «заводилы» и учились все хорошо. Нам из других групп девчонки завидовали. Но никаких романов мы не допускали. Таков был уговор», – вспоминала Яна Кеппэ про студенческую жизнь. Роза Кутлина добавляет: «Если кто-то на танцах к нам проявлял интерес, вся наша «банда» мгновенно вмешивалась в ситуацию: «домогателей» приструнивала, и компания с песней «Дальневосточная дает отбой» победоносно выходила с танцплощадки».

Однажды на этом «погорел» и сам Валерий. «В парке Горького я познакомился с красивой девушкой-наездницей из цирка, –

рассказывает Валерий Исаакович. – Мы катались на коньках, и вдруг я увидел скользящее по льду совершенно неземное создание в балетной пачке. Тогда ведь фигурное катание было не очень популярно, а телевизоров не было вообще. И тут – такое. Я просто остолбенел и онемел. В этот момент барышня очень «удачно» упала. Я, конечно, кинулся ее поднимать и все такое. В общем, дружба завязалась. Но компания обошлась со мной сурово: в тот вечер, когда девушка должна была прийти ко мне в институт, друзья заперли меня в аудитории. Роман был прерван не начавшись».

Комната № 141 в общежитии института на Извозной улице, где поселились Кузнецов и Путилов, никогда не пустовала. «Кто-то обязательно нас «уплотнял», – рассказывает Михаил Федорович, – то Валерка придет, то Боря Сапгир или Володя Смирнов гостят у нас. Часто заходил Фил. Он снимал комнату, а мы подбили его поселиться у нас». Правда, ребята тогда еще не знали про знаменитый храп Филановского, сотрясающий стены самого крепкого жилища. Но все были молоды и быстро привыкли к этим, ни на что не похожим раскатам. В общежитии на Извозной Валерий был не прописанным завсегдатаем.

Комната жила коммуной. Деньги были общие: сорокарублевые стипендии, редкие переводы от родителей и трудовые доходы – честно заработанные на погрузочно-разгрузочных работах. Жили жутко безалаберно. Кому были нужны деньги, тот и брал. Бывало, познакомится кто-то с девушкой, надо вести в театр. Причина уважительная, чтобы залезть в общую кассу.

С пониманием относились и к некоторым покупкам. «Скажем, не нравилась нам, – вспоминает Михаил Путилов, – Левина потерявшая от старости цвет рубашка. Решили выделить ему деньги на обновку. Но сумму оговорили минимальную. Левка жаловался: «Да по такой цене мне рубахи не найти!» «Ищи,» – наставляли мы друга. И ведь через некоторое время дружно обмывали покупку, затратив на этократно больше цены рубашки».

Любимой едой была картошка на подсолнечном масле. Но в самое трудное время жарили ее на рыбьем жире. Запах неприятный, зато дешево. Подкармливаться ездили в Текстильщики, где жила семья Валерия Грайфера. Друзья приглашались под благородным предлогом подготовки к экзаменам или еще чего-нибудь в этом роде. «Это сейчас Текстильщики – не самый отдаленный район Москвы, а тогда – даль несусветная, – делится воспоминаниями Нина Лузгина. – Надо было добираться на электричке, а там еще ехать на автобусе. А с деньгами даже на билеты было туговато. По-

рой кондуктор скажет: «Будете всю дорогу петь – денег не возьму». И мы как затянем... Весь автобус подпевал».

Текстильщики стали центром притяжения студенческой компании. Александре Яковлевне хватало сердца на всю бесшабашную «шайку». Ребята чувствовали себя как дома. Мама Валерия тепло их встречала, радушно сажала за стол, могла и стихи почитать, и строго по-родительски дать напутственный совет. «Она всех нас считала родными, радовалась и переживала за каждого из нас», – вспоминает Михаил Путилов. Красивая девочка – сестренка Ирина щедро одаривала всех прозвищами (уж не дедушка ли Краснобай давал о себе знать?), а тетя Паша, помогавшая в доме по хозяйству, с удовольствием угощала ребят соленьями-вареньями.

В Текстильщиках ребята, как правило, встречали Новый год и другие праздники. Не обходилось и без историй. «Мы наряжали елку с экзотическими украшениями, выбирали Снегурочку и Деда Мороза, – лукаво улыбается Михаил Путилов. – Самой интересной Снегурочкой была тетя Паша, которую, конечно, уговорил Валерий. Тете Паше было далеко за 50 и вот, чтобы она выглядела молодой, Валерий натер ей щеки бодягой, после которой она еще неделю ходила краснощекой». Но никто не обижался.

Несмотря на все трудности, жили легко и весело. Розыгрыши, анекдоты, юмор – неотъемлемая часть жизни обитателей керосинки. Непременный герой этих историй – неутомимый выдумщик Валерий Грайфер. «Вспоминается случай, когда после встречи Нового года под утро мы вышли на Ленинский проспект, – смеется Михаил Путилов. – Вдруг Валерий пустился в пляс. Конечно, блюститель порядка (он был явно не в праздничном настроении) потребовал немедленно прекратить, на его взгляд, безобразие. Пришлось перейти на другую, недостижимую для милиционера, сторону и продолжить уже коллективную пляску. Блюстителю порядка ничего не оставалось, как посмеяться вместе с нами».

В трудную минуту друзья стояли друг за друга горой. Лев Кузнецов вспоминал: «Однажды Филяновскому и его приятелю Васильеву, когда они учились на втором курсе, случилось получить выговор, объявленный директором института А.Г. Сердия. Дело было действительно пустячным. Ребята повздорили с начальником охраны, который отказался пропустить их вновь в институт после того, как они его покинули в связи с окончанием занятий. Студенты не проявили должной обходительности и сдержанности, к тому же они успели выпить по кружке пива. «Наверх» пошла свирепая докладная, и за нетактичное поведение (так записано в приказе) им был объявлен выговор. Так вот студенты группы горой вступили

лись за своего Фила. Мы пошли к Сердию и положили ему на стол заявление, поддержанное деканом факультета А.Ф. Егеревым, с настоятельной просьбой о снятии выговора. Настойчивость студентов была вознаграждена, и взыскание с Филяновского сняли».

## БОЕВОЕ КРЕЩЕНИЕ

Был у ребят и собственный гимн. Его сочинили Лев Кузнецов и Валерий Грайфер. Всего 20 куплетов. Один из них:

*47-НР-2, много раз уже на практике была,  
В Одинцово ты бывала, на Артеме загорала,  
И Башкирии визит свой нанесла...*

Действительно, в те годы «керосинка» славилась производственной практикой. Студентам предоставлялась уникальная возможность – попробовать свои силы, узнать будущую профессию.

В 1949 году группа 47-НР-2 отправилась на практику в Башкирию, в город Октябрьский. Там базировалось одно из лучших объединений того времени «Башнефть». Именно с этого предприятия в послевоенные годы начался старт большой нефти Урало-Поволжья. Это была настоящая кузница кадров и опытный технологический полигон. Руководил объединением крепкий хозяйственник и приверженец всего прогрессивного, 46-летний Степан Иванович Кувькин.

Валерию Грайферу повезло. Его определили рабочим в бригаду легендарного бурового мастера I класса Ивана Дмитриевича Куприянова, который был одним из зачинателей так называемого движения скоростников. Бурение в те годы было сравнимо с передовой. Освоение нового района требовало особого внимания к этому виду работ, и бурение совершенствовалось семимильными шагами.

В отчете о работе Центрального Комитета Профсоюза рабочих нефтяной промышленности Востока за период 1939–1947 годов отмечалось: «Изучив опыт скоростного бурения мастера треста «Туймазанефть» И.Д. Куприянова... Президиум принял постановление об организованной передаче его опыта на все предприятия нефтяного Востока». В 1948 году Куприянов был удостоен звания Героя Социалистического Труда (в простонародье – гертруда). Вот у какого корифея нефтяной отрасли постигал азы профессии Валерий Грайфер.

Как и положено, с практики ребята привезли множество баек. Улыбаясь, Валерий Исаакович рассказывает: «**В 1949 году стра-**на отмечала 70-летие Иосифа Виссарионовича Сталина, и

**Куприянов как передовик был приглашен на юбилей. Из столицы он приехал на «Москвиче», который ему подарил Иосиф Виссарионович. И вот мы всей вахтой влезли в этого «Москвича» и поехали на речку Ик. Конечно, все стали пробовать свои силы, и автомобиль мы благополучно притопили. Но 70-летие Иосифа Виссарионовича запомнили очень хорошо».**

Или другая история. **«Буровая. Идет рабочий процесс, – продолжает Валерий Исаакович. – Вдруг команда: «Валерка, хватай ведро, беги в котельную, принеси ведро пара». Валерка, как ненормальный, хватал ведро, бежал туда и уж потом соображал, что к чему».**

С башкирской практики пошло и одно из любимых выражений группы 47-НР-2 – «коэффициент шпротности», что означало – «обещанного три года ждут, а потом совсем не ждут». Михаил Путилов вспоминает: «Дело было так: на практике в Туймазах Костя Зюганов пообещал угостить шпротами (тогда это было редким деликатесом) и каждый день говорил – вот сегодня, но проходил день, и все повторялось. Не выдержав, мы его прижали, а он опять – вот завтра кто-то приедет, привезет. Ну, тут все поняли – никаких шпрот у него нет и в помине. С тех пор пошло гулять это выражение – «каков твой коэффициент шпротности?» Сегодня уже можно точно сказать, у Грайфера «коэффициент шпротности» близок к нулю. Это человек своего слова и дела.

#### **«РАКУШКИ КОЛЬ СМОГЛИ НАЙТИ...»**

Послевоенные годы. Трудное, голодное время. Но жизнь потихоньку налаживается. День за днем страна восстанавливает лежавшие в руинах города и заводы. Отменяется карточная система. Воодушевление, хочется жить, дышать полной грудью.

В институте Валерий Грайфер всегда был в гуще событий, занимался боксом, играл в шахматы и волейбол, редактировал институтскую многотиражку (вместе со своим тезкой Валерием Добрыниным, ныне одним из известнейших геофизиков России), избирался в комсомольское бюро.

Комсомол в те годы – своеобразный студенческий профсоюз. И хотя он работал под руководством партии, это был достаточно самостоятельный молодежный орган. Общепризнанным лидером и вожакom студентов являлся тогда Владимир Николаевич Виноградов, впоследствии легендарный ректор «керосинки». В 1945-1951 годы он был заведующим отделом студенческой молодежи Московского городского комитета комсомола.

Эрнест Бакиров, в то время секретарь комитета ВЛКСМ МНИ, вспоминает: «Наш институт шефствовал над несколькими школами, детским домом и совхозом. Мы создавали при школах различные кружки по темам института (биологический, природоведения, химический, физический, математический и так далее) и вели в них занятия, из среды наших студентов отбирали пионервожатых в летние лагеря, а во время учебного года помогали отстающим ученикам. Организовывали и материальную помощь детям из малообеспеченных семей, для чего производились добровольные пожертвования студентов или перечисление части денег, заработанных нами на тех же погрузочно-разгрузочных работах на счет детдома. «Наверху» эту деятельность не слишком одобряли, считалось, что помогать государству нет необходимости, оно само со всем справится. Но... закрывали глаза и смотрели сквозь пальцы, то есть как бы не замечали этой сферы нашей общественной деятельности. Нас не ругали, не наказывали, но и не поощряли».

Студент Грайфер очень любил возиться со школьниками. **«Они всегда приходили к нам на отчетные конференции, – вспоминает Валерий Исаакович, – всегда выступали. Женя Тислюк для них писал стихи, сюжеты. Я до сих пор помню такое четверостишие. Они его как речевку произносили:**

***По неизвестному пути  
Мы смело, друг, пойдем.  
Ракушки коль смогли найти,  
То нефть наверняка найдем».***

Аплодисменты, воодушевление зала.

Это бережное, заботливое отношение к более молодым и неопытным – яркая черта характера Валерия Исааковича, его редкий дар, проявившийся уже в студенческие годы. А общественная работа? Хочешь – чтобы жизнь вокруг тебя была интересней, добрее, лучше – так походи и сделай что-нибудь!

Кстати, один из любимых анекдотов, который блестяще рассказывает Грайфер, как раз на эту тему: **«Лежит себе лентяй, клянет Бога... Такой-сякой Бог, не можешь сделать так, чтобы я стал богатым, жил в достатке и ни в чем не нуждался.... Лежит, ругается и ничего не делает. Наконец, Бог не выдерживает и обращается к лентяю: «Ты меня клянешь последними словами... я готов тебе помочь, но ты хоть походи и купи лотерейный билет».**

Заслуженный нефтяник Равхат Ахметович Максutow, учившийся двумя курсами позже, отмечает: «Грайферу всегда были доступ-

ны более тонкие методы общения с людьми... Свою точку зрения он умел подать как-то незаметно, не затрагивая чужого самолюбия. Разговор строился примерно так: «Это ты здорово придумал! Но как ты считаешь, если все это сделать так-то.... Тоже что-то интересное должно бы получиться?»

В годы учебы Валерий Грайфер славился дипломатическими способностями. Чего стоит история про банку черничного варенья. «Мы были на практике, и наступил такой период, когда у нас не было денег даже на чай, – делится воспоминаниями Михаил Путилов. – А пить один кипяток нам не хотелось. Мы знали, что у Володи Маневича есть черника. Но он ее бережет на случай болезни и все наши заверения, что никто не заболит, на него не действовали. Тогда Валерий Сысоев (он был очередной дежурный) взял без разрешения часть черники у Володи Маневича. Узнав о том, что чернику использовали не на лечебные цели, Володя расстроился. И вот, чтобы снять напряжение, Валерий, как будто вспомнил, что у него тоже есть черника, открыл чемодан, но там, как и должно быть, черники не оказалось. Валерий сделал обиженное лицо, выговорив нам вместе с Маневичем, что его чернику уже выпили с чаем, а ты, Володя, свою бережешь! Ну, тут Володя Маневич говорит: раз твою чернику выпили, возьми и мою, и достает остальную часть черники. Так мы попили чай с хорошим настроением у всех, в том числе и у Володи Маневича».

### ЗОЛОТОЙ ВЫПУСК МНИ

Быстро пролетели студенческие годы. В июне 1952 года Валерий успешно защитил дипломный проект. Тема была связана с анализом мероприятий по внедрению вторичных методов добычи нефти на Краснокамском месторождении объединения «Молотовнефть», где он был на преддипломной практике. В дипломе значилось – горный инженер по специальности «Разработка нефтяных и газовых месторождений».

Распределение... Его ждали с трепетом и надеждой. Друзья учились хорошо, с увлечением занимались общественной работой. Льва Кузнецова, получившего красный диплом, оставляли в аспирантуре. Михаилу Путилову предложили поехать работать за границу.

Но от этих заманчивых предложений ребята отказались. За Москву, с ее пропиской и относительным комфортом, они не держались. Их влекло живое дело. Пройдя производственные практики на бакинских, туймазинских, пермских промыслах, друзья уже ощутили не книжный романтизм профессии нефтяника, так

созвучный их натуре. Они чувствовали в себе такую бурлящую и требующую выхода энергию, реализовать которую сидя в уютном столичном кабинете было невозможно. В Москве нефти не было, а вот в Татарии открыли Ромашкинское месторождение – одно из крупнейших в мире. Путилов, не согласившись уехать за границу, был распределен домой, в Пермь, а Кузнецов, Грайфер и Филановский поехали в Татарию.

**«Как-то у нас и мыслей не было о том, что мы можем разъехаться, разойтись один туда, другой – сюда. Мы просто этого не поняли бы. Дружба – она как бы предполагала нашу совместную работу»,** – отмечает Грайфер.

Студенческое братство он пронесет через всю жизнь. Много лет спустя выпуск 1952 года назовут золотым. Сколько славных имен тогда отправил в большую жизнь Московский нефтяной...

Сегодня Грайфер бережно хранит память близких и дорогих ему товарищей. Организует встречи выпускников, устраивает памятные вечера, издает книги и выпускает документальные ленты. Много лет Валерий Исаакович возглавляет Попечительский Совет теперь уже университета – РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина. Помогает решать alma-mater финансовые, организационные и научные проблемы.

А на вопрос относительно того, стал бы он вновь поступать в губкинский институт, отвечает: **«Конечно «да». И ответа другого быть не может, и не потому что нельзя прожить жизнь второй раз. Я должен сказать, что жизнь моя была прожита вместе с друзьями, в атмосфере настоящей, крепкой дружбы. Это присуще нефтяной профессии... Может быть, и в других профессиях есть эти элементы, но все-таки моя – особенная».**

Студенты «керосинки».  
Валерий Грайфер –  
третий слева.



Валерий Грайфер, мама Александра Яковлевна, сестра Ирина,  
двоюродный брат Тарас, тетя Галина Яковлевна.



Здание Московского нефтяного института им. И.М. Губкина  
на Калужской площади.



В Текстильщиках. Мама Александра Яковлевна с однокурсниками Валерия  
(в последнем ряду в центре).



У родных стен МНИ.





Студенческая компания.



Верные друзья Валерия Грайфера: Лев Кузнецов, Владимир Филановский, Михаил Путилов.



Первая форма. Поздравление с обновой.



На практике  
в Азербайджане.



В Крыму. Студент «керосинки» Валерий Грайфер  
и студент Строгановского училища Фрэд Файберг.



На военных сборах. Валерий Грайфер – в первом ряду слева.

# «Татарские университеты»

Как становятся профессионалами

## ТАТАРИЯ НАВСЕГДА...

**Т**атария для Грайфера – малая Родина. Он удивительно любит этот край зеленых полей, волжские просторы, красавицу Каму, трудолюбивых и приветливых людей. Не оставляют его равнодушным и мелодичные восточные напевы. А одно из любимых выражений Валерия Исааковича – татарское «курк ма», – не боись!

Именно в Татарии Валерий Грайфер сложился как специалист и профессионал. Здесь он обрел наставников и учителей, познал тяготы и радости нефтяного дела, прошел путь от помощника мастера до главного инженера крупнейшего в стране объединения «Татнефть», выработал неповторимый «грайферовский» стиль руководителя.

В Татарии Валерий Исаакович женился. Здесь родились две его дочери: старшая Елена – в Альметьевске и младшая Наталья – в Казани. Здесь он прожил 20 лет...

«Татария – это навсегда», – говорит Грайфер. Сегодня возглавляемый им РИТЭК активно работает на территории Республики, добывает нефть, открывает новые месторождения, испытывает уникальные технологии, реализует, казалось бы, невероятные проекты. И Валерий Исаакович счастлив. Он вновь вместе со своей малой Родиной.

## ЖИВАЯ ВОДА

Живая вода – именно так в послевоенные годы называли большую нефть Урало-Поволжья. Что-то сказочное, из детства... Вот эта легенда.

*Жила когда-то в одном селе крестьянка-вдова с тремя малыми детьми. Трудилась она, не покладая рук, чтобы вскормить сыночек. Все трое выросли добрыми и пригожими молодцами.*

*Но однажды мать слегла от неведомой болезни. И хотя сыновья хорошо заботились о ней, с каждым днем старушке становилось*

все хуже. Каких лекарей ни приглашали сыновья, никто не мог вылечить ее. Совсем они отчаялись, но пришла как-то раз старая знахарка и сказала:

– Есть на свете такое лекарство, которое может поставить на ноги вашу мать. Живая вода называется. Она и мертвого воскресить может, но достать ее очень трудно. Если отправиться в ту сторону, где всходит солнце, то через семь дней пути дойдешь до высокой горы. На ее вершине растет старое дерево. У него серебряные листья. Под этим деревом и находится родник с живой водой. Только нелегко добраться до него. Дорогу к нему преграждают неведомые силы. Нужно идти по крутой, каменистой тропинке, не останавливаясь и не озираясь по сторонам, что бы там ни увидел и ни услышал. Ежели поддашься искушениям или же испугаешься опасности и побежишь прочь, то сразу превратишься в камень.

Отправился за живой водой старший сын, самый храбрый. Не вернулся. Пошел средний сын, ученый. И тоже пропал. Тогда добывать живую воду отправился младший сын, совсем еще молодой парень.

Много искушений и испытаний было на его пути – но выстоял юноша, не поддался дьявольским соблазнам. Наконец увидел он сияние лучей восходящего солнца, старое дерево с серебряными листьями и струйки родника с живой водой. Спас он и братьев, и многих-многих людей, в поисках «чудесного напитка» обратившихся в камни у дороги.

Когда братья вернулись домой, то увидели, что у кровати матери сидят все их соседи, которые пришли попрощаться с больной. Наступил ее последний час. Не теряя ни минуты, братья окропили матушку живой водой. Она сразу же открыла глаза и улыбнулась. Потом, полная сил, бодрая и веселая, встала с кровати и обняла своих сыновей.

А те люди, которых оживил юноша, не захотели разлучаться с ним. Они поселились в его родной деревне, построили дома и обзавелись хозяйством. Вскоре их маленькая деревня превратилась в большой и красивый город. А юноша стал главой этого поселения.

Сказка, как говорится, была, но в ней намек... Прочтем ее иначе. Поменяем действующих лиц. Больная матушка – обескровленная страшной войной, лежащая в руинах страна. «Место, где восходит солнце» – Татария. Целительный источник, живая вода – нефть Урало-Поволжья. А младший сын – молодежь, которая освоила эту

уникальную ресурсную базу. Все складывается, и сказка оказывается совсем про другое.

Приглядимся к этой живой воде и посмотрим, какую роль она сыграла в лечении Родины-матери после кровавой и жестокой войны.

## БОЛЬШАЯ НЕФТЬ УРАЛО-ПОВОЛЖЬЯ

9 мая 1945 года в 0 часов 43 минуты по московскому времени в пригороде Берлина Карлсхорсте в здании бывшей столовой немецкого военно-инженерного училища завершилась церемония подписания акта о безоговорочной капитуляции германских вооруженных сил. Мenee чем через четыре месяца, 2 сентября 1945 года на американском линкоре «Миссури» акт о безоговорочной капитуляции подписали представители Японии. Закончилась самая разрушительная и кровопролитная война в истории человечества, началась долгожданная мирная жизнь.

Страна-победительница лежала в руинах. Были разрушены города, заводы, дороги. Громадные людские потери – по последним официальным оценкам около 27 млн человек. Но надо было жить дальше – налаживать мирную жизнь, восстанавливать народное хозяйство.

9 февраля 1946 года Иосиф Сталин, выступая на предвыборном собрании кандидатов в депутаты Верховного Совета СССР, произнес свою знаменитую, как вскоре напишут газеты, «историческую» речь, где коснулся самых важных вопросов. Особое внимание он уделил нефти, отметив, что в течение трех пятилеток необходимо выйти на уровень добычи в 60 млн т. «Только при этом условии можно считать, что наша Родина будет гарантирована от всяких случайностей», – отметил вождь. «Нефть – это душа не только военной техники, но и всей экономики», – любил повторять Сталин.

Газеты тех лет объясняли: «Сейчас перед нефтяной промышленностью поставлены новые большие задачи. В повестке дня – вопрос о широчайшей моторизации страны. Расширяется автомобильная промышленность. Автомобилизация невозможна без нефти. В условиях мирного развития ускоренными темпами будет происходить техническое оснащение сельского хозяйства. Новые десятки тысяч тракторов и комбайнов придут на поля. Им нужны нефтяные продукты. Стране нужно много, очень много нефти, бензина, керосина, всех видов жидкого горючего для промышленности, сельского хозяйства, автотранспорта. Можно без преувеличения сказать, что общий разбег нашего народного хозяйства в большой степени зависит от темпов роста нефтедобычи».

По окончании войны нефтяная отрасль Страны Советов находилась в очень тяжелом положении. Сказывались нехватка оборудования, мобилизация на фронт многих квалифицированных рабочих и инженеров, разрушение северокавказских промыслов. В 1945 году нефтедобыча в стране составляла только 19,4 млн т или чуть более 60% от довоенного уровня.

Задачи были ясны. Но где взять нефть? Николай Константинович Байбаков, в то время министр нефтяной промышленности, вспоминал позднее: «Форсировалась добыча нефти в Баку. В Краснодарском крае были развернуты буровые и строительные работы... Аналогичные мероприятия были проведены в Грозном... Но ставку делали прежде всего на Второе Баку». Такое название с легкой руки XVIII съезда партии получила Волго-Уральская нефтегазоносная провинция.

Впервые нефть на огромной территории между Волгой и Уралом была обнаружена в 1929 году. Но в 1930-е годы вклад Урало-Поволжья в общую нефтяную копилку был невелик. Открытые месторождения были более чем скромными, а добыча не превышала и нескольких процентов от общесоюзного уровня.

Коренной перелом произошел в годы суровых испытаний, когда отечественные геологи нашли нефть в более древних девонских отложениях. 1 июля 1944 года скважина № 41 на месторождении Яблонувый Овраг в Куйбышевской области дала мощный фонтан девонской нефти, суточный дебит которого составлял около 500 тонн «черного золота». Вскоре была установлена нефтеносность девона «черной жемчужины Башкирии» – уже разрабатываемого до войны Туймазинского нефтяного месторождения (сентябрь 1944 года). Затем были и другие девонские фонтаны. А в июле 1948 года на свет появилось крупнейшее уникальное месторождение Волго-Уральской нефтегазоносной провинции, расположенное на территории Татарской АССР – знаменитое Ромашкинское месторождение, или Ромашка, как любовно называли его нефтяники.

«Черное золото» каждого региона, да и каждого нефтяного пласта обладает своими особыми характеристиками. Девонская нефть – уникальна – легкая, удобная, дешевая. Низкая вязкость обеспечивала крайне высокие дебиты (первые фонтаны давали 250–500 тонн в сутки), а это, несмотря на относительно большую глубину залегания, приводило к высокой рентабельности разрабатываемых месторождений (мало затрат – много нефти). Редкий химический состав (низкое содержание серы, парафина) существенно упрощал переработку. Неоспоримыми преимуществами «Второго Баку» были также благоприятный климат и выгодное географическое положение.

С начала 1950 годов Урало-Поволжье по всем показателям уверенно вышло по стране на первое место. В 1955 году здесь добывалось свыше 50% общесоюзной добычи – 41 млн тонн нефти. Еще через пять лет – уже более 70% – 104 млн тонн. При этом себестоимость тонны урало-поволжской нефти была гораздо ниже, чем по другим районам. Если в начале 1960 годов, в Азербайджане она составляла 7 руб. 43 коп., в Краснодарском крае – 5 руб. 38 коп., в Туркмении – 4 руб. 23 коп., то во «Втором Баку» по различным областям колебалась от 1 руб. 33 коп. (Татария) до 3 руб. 74 коп. (Оренбургская область).

Среди районов Урало-Поволжья особенно выделялись два региона – лидирующая по добыче до 1957 года Башкирия и сменившая ее в последующие годы Татария. В общей сложности в послевоенное двадцатилетие на их долю приходилось от 50 до 70% всей добычи Волго-Урала.

Башкирия и Татария – такие нефтяные и такие разные республики. Родина Салавата приняла на себя «основной удар» по подъему нефтедобычи в самый трудный период – первые послевоенные годы. Острая нехватка рабочих рук, материалов, техники. Чтобы обеспечить выполнение производственных задач, требовались предельная концентрация усилий, контроль партийных и хозяйственных структур. Мрачная страница истории – стройки МВД и принудительный труд в Башкирии.

Иной была судьба объединения «Татнефть», которое было создано в 1950 году. С первых дней здесь сложилась раскованная дружелюбная атмосфера. Кадры – молодые ребята и девчонки. Первый начальник объединения Алексей Тихонович Шмарев – кумир молодежи. Красивый, статный мужчина, решительный, хваткий, предприимчивый, энергичная увлекающаяся натура – в то время ему не было и сорока. Обожали и Валентина Дмитриевича Шашина – заместителя Шмарева, заменившего его на посту начальника объединения в 1956 году. В 1950 году ему было только 34 года.

Выражаясь образно, большую нефть Татарии «сделала» именно молодежь. Ей доверяли сложнейшие задачи, она не боялась экспериментировать, искать и находить новые решения. Внутриконтурное заводнение, крупнооблочное строительство, комплексный подход к освоению месторождений, автоматизация производственных процессов – появились именно тогда в Татарии. Именно эти мальчики и девочки перевернули все привычные представления о том, как следует работать. В этом смысле Татария стала новой вехой в истории отрасли. Здесь родилась целая школа специалистов, которые впоследствии будут определять ход развития нефтяной промышленности страны. И одним из них был Валерий Грайфер.

Урало-Поволжье и, в первую очередь, Татария позволили не только выполнить казавшиеся нереальными планы Сталина о добыче нефти через три пятилетки в объеме 60 млн тонн. В 1960 году наша страна добывала 147,2 млн тонн! Эта нефть живительной водой разлилась по стране и залечила раны войны. Самолеты, тепловозы, автомобили, тракторы, экскаваторы – сегодня такие привычные явления нашей жизни. Но тогда... тогда все было иначе.

Благодаря дешевой и в больших количествах нефти «Второго Баку» огромную страну объединила развитая транспортная система, одна из самых совершенных в мире. В удаленные уголки страны стали летать новенькие самолеты, ходить современные тепловозы. Доступность билетов, обеспеченная низкой стоимостью топлива, давала возможность людям активно ездить по стране, путешествовать, навещать родных и близких.

А разве строительный бум тех лет не имел в своей основе «живую воду» Урало-Поволжья? Страшный лагерный труд с механизацией в виде тачки двуручной (или как ее называли машины ОСО – «два руля, одно колесо») был заменен на технологичный процесс с использованием разнообразной строительной техники. Профессия строителя становилась уважаемой и престижной.

Даже село, переживающее нелегкие времена, ощутило живительный эффект волго-уральской нефти. Тысячи тракторов, комбайнов и другой техники пришли на поля и поддержали производительность труда, не допустив стремительного развала аграрного сектора.

Модернизация страны – вот что происходило на глазах одного поколения. Модернизация, изменившая представления людей о пространстве и времени, технологичности производства, качестве и уровне жизни. Модернизация, замешанная на «живой воде» – нефти Урало-Поволжья.

Волею судьбы приехав по распределению в Татария, Валерий Грайфер оказался в самом эпицентре больших дел и свершений. Здесь ковалась судьба отрасли, судьба страны, его собственная судьба.

## НА ФРОНТ!

Получив направление в объединение «Татнефть», друзья-однокашники Владимир Филановский, Лев Кузнецов и Валерий Грайфер отправились на поезде в далекий неизведанный край – Татария. По дороге горланили песни: «Едем мы, друзья, в дальние края...» Пункт назначения их маршрута – Бугульма. В начале 1950 годов здесь базировалось объединение «Татнефть».

Бугульма. Слово-то какое! Есть разные версии его происхо-

ждения. Московские ученые переводили слово «Бугульма» как «Быковка». Шаген Донгарян, приехавший на работу в Татария в начале 1950 годов, вспоминает, как пытался расшифровать это название самостоятельно: «Бу» – по-азербайджански – это; «гульб» или «гюль» – цветок; «ма» – ... Что такое «ма»? Наверное, отрицание. И ... получалось: это не цветок».

Действительно, в 1952 году в Бугульме была только одна мощная дорога – от вокзала до центральной площади. Все остальные улицы – грунтовые, без тротуаров, непроезжие. Хотя в городе имелись мукомольный и ликеро-водочный заводы, поликлиника, больница, роддом, почта – недостаток и благополучие придут в город позднее, вместе с большой нефтью.

По словам журналистки Ольги Буксиной, «Бэгельмэ» – на татарском языке означает «серпантин», нечто извилистое, постоянно меняющее направление. Так оно и есть. Речушка, пересекающая город, извилиста, как серпантин... А еще говорят, что в «Бугульме» есть и другое, прямо противоположное значение. «Не сгибайся, будь стойким». Разве не девиз для дружной компании губкинских выпускников?

Добравшись до конторы на грузовичке, Грайфер, Филановский и Кузнецов попали на прием к главному инженеру Василию Алексеевичу Еронину. От него вчерашние студенты узнали о том, что подписан приказ о создании нового нефтедобывающего предприятия. Еронин предложил ребятам подождать, пока все утрясется, и тогда их зачислят в штат и, скорее всего, найдут работу в «штабе». Но ребята отказались. Их манили производство и жажда настоящего большого дела. Тогда Еронин решил – пусть отправляются на Ромашкинское месторождение, на второй промысел Миннибаево, в село Альметьево – поработают помощниками мастеров по добыче нефти.

## МИННИБАЕВО, ПРОМЫСЕЛ № 2

Новенькие инженеры начали карьерный рост с рабочих специальностей и ни разу об этом не пожалели. «**Это была отличная школа жизни**», – признается Валерий Исаакович. – **Мы были как сержантский состав, который, как и полагается, готовили заранее, чтобы обеспечить в нужный момент разворот армии**».

Наставником, который ввел Грайфера в профессию и «на пальцах» показал производство, стал мастер по добыче нефти Курбан Агапович Валиев, удостоенный в 1959 году звания Героя Социалистического Труда. «**Он был моим учителем, – вспоминает**

**Валерий Исаакович.** – В 1953 году его бригаду разделили, я стал его коллегой, мастером, но все равно продолжал учиться у этого замечательного человека».

Выпускники-губкинцы, наверное, имели научную базу шире, чем та, которой обладал Валиев. Но далеко не все определялось количеством прочитанных книг. Практика, как это бывает, оказывалась богаче теоретических соображений. **«Перед аварией на промысле мы поначалу терялись, – рассказывает Грайфер. – Валиев же знал сотни способов ликвидации ЧП по-живому. Они не всегда совпадали с тем, чему нас учили в институте. Помню, случилась авария на нефтепроводе между Суркино и Миннибаево. Никак не могли удержать нефть. Тогда Валиев решил сам обучить сварщика, как заложить трубы глиняными пробками. Или вот еще одна новация от легендарного Валиева: сварщики вместо электродов использовали дужки от ведер. Ими и варили. Валиевское ноу-хау. Оригинальное решение, временное, конечно. Но Валиева, кажется, не могла застать врасплах никакая нештатная ситуация. У него на любой случай, я уверен, нашлось бы решение».** Уж не от Курбана Валиева ли – молниеносная реакция Валерия Исааковича, когда в течение доли секунды взвешиваются все «за» и «против» и принимается решение? Кто знает...

Мастер по добыче – в названии этой профессии заложены и должностные обязанности, и подход к делу. Чтобы стать настоящим специалистом-нефтяником, нужно быть «Мастером». **«Валентин Точаев, Иван Пупынин, Юрий Корчагин, Иван Гайдым, Борис Сапгир... – с уважением вспоминает Валерий Исаакович имена нефтяных «Мастеров».**

## **АЛЬМЕТЬЕВО – АЛЬМЕТЬЕВСК**

Село Альметьево – в начале 1950 годов – типичная глубинка. Грязь, полное отсутствие транспорта, неустроенный быт. Летом все ходили в кирзовых сапогах, зимой – в валенках-катанках. В селе было несколько щитовых барачков-общежитий (в одном из них втроем в одной комнате поселились Грайфер, Кузнецов, Филановский), имелся один магазин, где можно было купить странный набор – хлеб, ликер и селедку.

На весь промысел поначалу были одна полуторка, трактор и рация для связи. Разведочные скважины в то время бурили на огромных расстояниях друг от друга в несколько километров. И вот, где пешком, где на машине или на тракторе, добирались решать «на

месте» производственные вопросы. Алла Кузнецова, жена Льва Михайловича, вспоминает, что по поводу трактора друзья даже сочинили специальный куплет:

*Люблю на тракторе кататься,  
Вот это да, вот это да!  
И, как «сопля», на нем болтаться  
Туда-сюда, туда-сюда.*

Видимо, друзья спародировали известного куплетиста тех лет Ласкина с четверостишием про футбол. Этот вид спорта товарищи очень любили:

*Футбол – люблю, когда играют,  
Вот это спорт, вот это да!  
Мячи летят, мячи вбивают,  
Туда-сюда, туда-сюда...*

Два раза в месяц работы с промысла совершали поход в Альметьево за авансом и зарплатой. Иногда на это уходило больше суток. Полуторка к тому времени стало больше, и, чтобы облегчить рабочим жизнь, Валерий Грайфер «выступил с инициативой» – предложил: все равно он целыми днями мотается на машине по всему участку, может и сам развезти деньги.

**«Мне дали ведомость и набили огромную отцовскую кожаную сумку деньгами – еще теми огромными, дореформенными купюрами, – вспоминает Валерий Исаакович. – И, полные гордости и достоинства, мы с водителем и моим другом Мишкой Валеевым поехали в первый населенный пункт по маршруту – в Суркино.**

Мне поставили в одной из изб стол, табуретку, я разложил ведомости, начал выдавать деньги. Потом пришел тамошний начальник, кажется, Васюков, и сказал:

– Ну, здесь закончили, пора обедать.

Ак обеду, как мы с Мишкой ни отказывались, поднесли нам по стакану местной «медовухи», потом – еще по одному. После второго я и отключился. Когда очнулся, за окошком уже светало, я спал одетый на лавке, а Мишка – тоже одетый – на полу возле меня. В ногах у меня лежала кожаная сумка... совершенно пустая.

**«Господи, а в Москве мама с сестренкой, я – единственный кормилец, так сколько же лет мне придется теперь возвращать эти деньги?» Это была первая мысль, которая меня ударила. Но тут заходит наш старший оператор и спрашивает:**

– Ну что, устали вчера?

– Не без этого, – отвечаю, – а что с деньгами-то? Сумка ведь пустая.

– А что с деньгами? – отвечает. – Все нормально. Когда ты заснул, мы каурку запрягли, да и развезли деньги по всем точкам. Вот твои ведомости, все в полном ажуре, можешь проверить. Так что деньги все получили, большое тебе спасибо...»

Выручка и взаимопомощь, товарищество – вот что всегда отличало нефтяников Татарстана. Царила атмосфера поиска, творчества, инициативы. Какой-то дух романтизма, веры в победу. А трудностей хватало с лихвой. Но они закаляли – и физически, и морально. Жизнь была наполнена молодостью, трудом и, конечно, досугом. Как вспоминает Алла Кузнецова, это были «танцы в холодном бурукрытии из досок, собирались и в красном уголке общежития, где стояло пианино, на котором кто умел, тот и играл». В общем, скучно не было.

А на глазах вчерашних студентов, теперь уже мастеров по добыче, село Альметьево преображалось. В 1953 году Указом Президиума Верховного Совета РСФСР рабочий поселок был преобразован в город Альметьевск республиканского подчинения. Нефтяники энергично налаживали быт – строили новые дома, прокладывали дороги, приглашали знаменитостей. Газета «Советская Татария» с гордостью писала об Альметьевске в 1957 году: «Только за 3 года на возведение города израсходовано 1200 млн рублей. На эти средства построено 510 жилых домов, 2 клуба, 14 магазинов, 7 школ, детские сады и ясли, столовые, бани, хлебозаводы и т.д. Газифицирована первая тысяча квартир, покрыты асфальтом улицы общей протяженностью 18 км, высажены 30 тысяч деревьев и 180 тысяч кустарников». Альметьевск превращался в образцовый социалистический город. И в этом тоже была частичка труда Грайфера.

## В СЛЕДУЮЩИЙ РАЗ – К ПРОКУРОРУ!

Друзья по-прежнему были не разлей вода. Но на работе никаких поблажек не допускали. Случались и острые ситуации. Об одной из них нередко вспоминает Валерий Исаакович: «**Фила назначили старшим геологом промысла №2, главным, так сказать, контролером над недрами. А у меня – мастера по добыче нефти – под началом была довольно большая, 150 человек, бригада, которая работала на обширной территории юго-востока Татарии.**

**Филановский, то сам за рулем, то с водителем Иваном Гуциным, целыми ночами мотался по промыслам, снимал**

штуцеры, замерял их диаметр, и, не дай Бог, находил отклонения от установленных в режимной карте параметров. А уж если обнаруживал работающей и вторую струну!..

Дело в том, что в те времена легко было получить на Ромашкинском и двойной, и даже тройной дебит скважины: на месторождении били фонтаны. Нефти можно было брать, одним словом, больше, чем разрешалось технологическим режимом. Более того, за добычу дополнительной нефти полагалась премия. Поэтому операторы проявляли завидную изобретательность: и скважину пропарят, освободив ее от парафина, и штуцер, который регулировал поток нефти, был всегда предметом дополнительного внимания: его уголки, щербинки особенно шлифовались. Что и говорить – соблазн был велик...

Владимир «шалости и вольности» со штуцерами не прощал. Однажды один из моих операторов попался на этом. Впрочем, не по злому умыслу «играл» он с диаметром штуцера – он его просто пытался усовершенствовать. Филановский, обнаружив такое, заявил мне:

– Не посмотрю, что ты мой друг, в следующий раз дам знать прокурору!»

Как говорится, Платон мне друг, но истина дороже... Прямо скажем, здесь есть о чем поспорить. Но в этом был весь Филановский – горячий, принципиальный, борец за недра. Для Грайфера же «дороже» всегда были и дружба, и истина! Как-то сложно представить его грозящим ближайшему товарищу походом к прокурору...

Бережное, щепетильное отношение к недрам он пронесет через всю жизнь. История со штуцером все-таки запомнилась. Ну а Фил... Владимир Филановский – близкий, родной, любимый друг на всю жизнь. Его не стало в 1994 году. Сегодня его так не хватает Валерию Исааковичу.

## «РЕВОЛЮЦИОННАЯ» РОМАШКА

Ромашка – уникальное месторождение, одно из крупнейших в мире. Его колоссальные запасы рассредоточены на огромной территории, в нескольких районах республики.

Извлечь «черное золото» такого гиганта – задача непростая. Над ее решением ломали головы лучшие умы страны. Выход нашел математик, профессор Николай Семенович Пискунов. Это внутриконтурное заводнение. Аналогов в мире еще не было. Месторождение делилось на несколько самостоятельных участков, и каждый из них разрабатывался как самостоятельный объект – пластовое



давление поддерживалось рядом нагнетательных скважин, закачивающих воду в нефтяной пласт.

В 1962 году большая группа работников объединения «Татнефть» и сотрудников ВНИИнефть была удостоена Ленинской премии за труд «Новая система разработки нефтяных месторождений с применением внутриконтурного заводнения, ее осуществление на крупнейшем в СССР Ромашкинском нефтяном месторождении». Эта система позволила коренным образом изменить принципы разработки и повысить технико-экономические показатели эксплуатации месторождений в целом. По словам авторитетного геолога Татарстана Рената Муслимова, «сегодня заводнение – основной метод разработки нефтяных месторождений России и ему мы обязаны высокой конкурентной способностью нефтяной промышленности страны на мировом рынке нефти и нефтепродуктов».

Валерий Грайфер не был в списках награжденных. У него – «другая» Ленинская премия, о которой мы расскажем в «свое время». Но тогда, в начале 1950-х годов, мастер по добыче нефти Валерий Грайфер был одним из многих, кто своими руками претворял новую систему в жизнь. А дело это было непростое. «Много было неясностей и опасений за возможные результаты внутриконтурной закачки воды, – рассказывает Муслимов, – неполнота охвата пластов заводнением, снижение температуры пластов, ухудшение свойств нефти, выпадение парафина... На все эти вопросы надо было давать ответы и принимать меры по непрерывному совершенствованию процессов разработки месторождений».

«Поначалу мы даже слабо представляли себе, что такое внутриконтурное заводнение, – вспоминает Валерий Исаакович. – В НГДУ была создана специальная контора по этому вопросу. Одна за другой из Москвы приезжали комиссии больших начальников. Но что и как – мы еще не были в курсе дела. Осознание этого вопроса чуть не стоила нам головы. А история была такая. Первым опытным участком внутриконтурного заводнения была Миннибаевская площадь, скважина № 413. Для закачки воды в пласт с речки Зай протянули трубу протяженностью 60–70 километров. Запустили в нее воду. Но на другом конце трубы никакого эффекта, вода в пласт не поступает. Что происходит? В чем дело?»

Я был тогда молодым мастером по добыче нефти, в подчинении – целая бригада, территориально – десяток деревень. Приходилось все время мотаться – проверять, как идут дела. И вот приехал я к оператору по добыче нефти Мухутдинову.

Смотрю и не верю глазам – прекрасное голубое озеро с прозрачной кристально чистой водой. Спрашиваю оператора, и он мне рассказывает, какие они молодцы. Раньше бурили на дизелях и строили специальные резервуары для топлива. Затем резервуары убрали, а углубления для них оставались. И вот одно из таких углублений работяги и решили заполнить водой – благо как раз «какую-то» трубу проложили. Водоем получился знатный. Более того, там были трещеноватые породы, и Мухутдинов все время подпитывал свое озерцо. «Все согласно предписаниям, – повторял он, – по требованиям санобработки. Работаем, затем купаемся и чистые идем по домам!» Я с удовольствием искупался в этом озере. Приехал довольный в контору и рассказал об этом Филановскому. Тот не замедлил и, объезжая свой участок, тоже приехал купаться к Мухутдинову. Даже старший инженер Завойчинский с супругой Лидией Ивановной ездили на это озеро.

Не знаю, сколько еще людей приобщили бы мы к водным процедурам, но управляющий трестом Евгений Александрович Мазанов поручил моему другу Саше Филиппову пройти пешком и проверить трубопровод. Когда Саша увидел бассейн Мухутдинова – он сломя голову помчался к руководству. Была обнаружена не просто утечка, а «согласно всем предписаниям и нормам санобработки» – целое озеро. То, какой разнос устроил нам Мазанов – трудно передать. Отчитывал он нас, наверно, часа два. И чем больше ругался, тем больше заводился: «Вся страна следит... нам доверили такое важное дело... а вы...» Так мы поняли всю важность внутриконтурного заводнения».

## КОММУНИСТ

В 1954 году Валерия Грайфера приняли в партию. Для него это было нелегкое испытание. В момент, когда его кандидатура рассматривалась в райкоме, в прокуратуре шло следствие по возбужденному на него уголовному делу.

Причиной стала авария в резервуарном парке. Транспортники по техническим причинам прекратили прием нефти. А операторы посчитали, что трубу все равно не перекроют и не заглушили скважины. Самое страшное, что даже не поставили никого в известность. Грайфер тогда отвечал за перекачку. Прямо на его глазах нефть стала перетекать сначала в обваловку, потом через обваловку – на землю. Перекрывать задвижки было уже поздно. Кое-как

справились. Но разлив нефти был ужасающий. А на следующий день приехала кавалькада «Побед». Управляющий трестом Мазанов вышел из машины, прошел несколько метров и оказался по щиколотку в черной маслянистой жидкости. Развернулся начальник, сел в автомобиль и уехал. На следующий день – прокуратура начала следствие.

А в это время Альметьевский райком как раз должен был рассматривать кандидатуру молодого специалиста Валерия Грайфера на предмет вступления в партию. И тут такое! Нельзя же выдавать партийный билет, когда заведено уголовное дело. Вступился за Грайфера секретарь райкома Тарубаров. Он был убежден, что в конечном итоге разберутся, что к чему, и взял ответственность на себя. Все обошлось. Так Валерий Исаакович стал коммунистом.

Сегодня мы живем в совсем другое время. Деятельность КПСС – ее победы и поражения – оцениваются по-новому. Становится ясно, что некогда революционная партия с годами растворилась в толпах карьеристов, людей, преследующих свои собственные, весьма конкретные интересы. Да, были рвачи, хапуги. И немало. Но в этой же партии состояли и интеллектуальные сливки общества, труженики, храбрецы и герои – люди, олицетворяющие собой весь набор доблестей коммуниста, записанный в Уставе КПСС. «Активно участвовать в политической жизни партии и страны», «быть образцом соблюдения трудовой и государственной дисциплины», «овладевать техникой своего дела, непрерывно повышая свою производственную, деловую квалификацию» – разве в этих обязанностях члена партии есть что-то, что претит нормальному гражданину своей страны?

## ТАМАРА

В Татарии Валерий Грайфер обрел семью. Нашел не просто жену, а верную подругу, надежную спутницу, опору. Тамара Ивановна Грайфер рассказывает:

«Вообще-то я хотела быть врачом (да и в Архитектурный институт не прочь была поступить – неплохо рисовала). Но в медицинском институте стипендия оказалась очень маленькой. Как старшую из сестер меня это не устраивало – жилось семье трудно. А в горном стипендия была 350 рублей – по тем временам солидная.

Жили мы в Коврове. Мама была домохозяйкой. Папа работал конструктором на экскаваторном заводе. Есть документальный фильм о послевоенном восстановлении народного хозяйства. В нем примечательные кадры: из раскрывающихся ворот завода выходит

отец, Константин Михайлович, а за ним движется экскаватор – первый после Победы. Инженерного образования у папы не было. Он окончил разведшколу, служил на Дальнем Востоке.

Перед войной семья вернулась в Ковров. На фронт отца не пустили, но и дома всю войну он практически не появлялся – отвечал за охрану наиболее важных стратегических объектов города. Несмотря на то, что Константин Михайлович был мне приемным отцом, он дал мне все, что может дать самый родной человек.

К сожалению, из-за тяжелой болезни папа ушел от нас слишком рано. Но почти тогда же я встретила мужчину, который был дан мне самой судьбой. Во время той знаменательной практики я увидела очень обаятельного, синеглазого человека...»

Студентка Горного института Тамара Петрова приехала на практику из Ленинграда. Не без самоиронии Валерий Исаакович делится воспоминаниями: **«В момент нашего знакомства ... я уже занимал очень «высокое» общественное положение. Должность моя называлась «мастер бригады по добыче нефти». А персональной машиной был бортовой ГАЗ-51. Я не мог позволить себе уронить авторитет и поэтому всегда садился в кабину. А Тамара тряслась в кузове. Потому что была участковым геологом. Вот так, «используя служебное положение», я и нашел себе жену...»**

Друзья отмечают, что Тамара была «красивая, изящная с хорошей фигуркой. Валерий влюбился сразу и навсегда». Но практика 1954 года закончилась и студенты разъехались. На следующий год Грайфер отправился в Ленинград – свататься к Тамаре. Из этой поездки ему очень запомнились ботинки, которые по такому важному случаю специально для сына купила Александра Яковлевна. **«Ботинки были на размер меньше, – смеется Валерий Исаакович, – так что двигался я с трудом и выглядел не слишком презентабельно».** Но волновался он зря, девушка предложение руки и сердца приняла. И когда Тамара закончила институт, они поженились.

В 1956 году у Грайферов родилась дочь Елена. Это был первый ребенок «на всех» – на большую молодежную компанию. «Собрались все друзья, – вспоминает Евгений Иванов, институтский товарищ и сослуживец Грайфера, – и стали выбирать имя для девочки, кто во что горазд. Исписали все стены в комнате именами, а Володя Филановский – самый высокий – расписывал потолок, ему нравилось имя Виктория. Тамара при виде этих художеств ужаснулась, но потом оценила старания друзей и улыбнулась. Тут-то и пришла телеграмма от мамы Валерия – Александры Яковлевны: «По-

здравию с рождением Елены», и все стало на свои места. Мамино слово – святое дело».

В честь рождения дочери Валерий Грайфер пел трогательную «папину песню»:

*У меня родилась маленькая дочка,  
А у дочки глаза – словно два цветочка.  
У моей доченьки-дочурки голубые глазоньки.  
Маленькие ручки, маленькие ножки, все, как у игрушки...*

Спустя три года в семье появилась еще одна дочурка – Наталья, тоже с голубыми глазками.

Рожденные в Татарии, в этом удивительном крае «черного золота», обе дочери пойдут по стопам отца. Сегодня Елена Валерьевна занимает ответственный пост в РИТЭКе, является заместителем генерального директора по финансовой и коммерческой деятельности. Наталья Валерьевна трудится в ЛУКОЙЛе.

С Тамарой Ивановной Валерий Исаакович вместе уже более 50 лет. Однажды журналисты спросили его: «Какое качество супруги для вас дороже всего?» Валерий Исаакович ответил: **«Абсолютная честность. За всю нашу совместную жизнь она ни разу не покривила душой. Всегда в любой ситуации говорила только правду – и горькую тоже. И я, в свою очередь, не мог не стараться всегда выглядеть в ее глазах достойно».**

Только в семье можно выдержать все удары и испытания судьбы, быть самим собой, ощущать ежеминутное участие и бескорыстную поддержку. Семья Грайферов в этом уверена.

## БАЙКИ О ШМАРЕВЕ

Алексей Тихонович Шмарев – первый начальник объединения «Татнефть» (1950-1956 гг.). Недавно в центре Бугульмы ему поставили памятник – солидный монумент, который открывал личную Президент Республики Минтимер Шарипович Шаймиев. Нефтяники знают – теперь есть место, где можно поклониться этому великому человеку, так много сделавшему для нефтяной отрасли страны.

Но тогда, полвека назад, никакого пафоса. Это был, как говорится, «свой человек». Есть такое почетное «звание» у нефтяников – «батька». В этом народном слове – безмерное уважение, и авторитет, и некоторая сыновья боязнь прогневить родителя. «Батька» – это не современный менеджер вертикально-интегрированной компании, это нечто совершенно другое. Так считает Валерий Исаакович

Грайфер: **«Батька – такого термина в других профессиях я не знаю. А у нефтяников всегда был «батька». Это человек, к которому можно придти со всеми своими грехами и упущениями, поделиться как с отцом родным, получить поддержку и понимание».** Таким батькой был Шмарев. Молодежь его любила, уважала. И, конечно же, по-своему слагала о нем всякие байки.

Валерий Исаакович и сегодня помнит эти истории: **«Однажды Шмарев поздно пришел с работы, часу в третьем ночи, только прилег – телефонный звонок. Телефонистка говорит: «Будете говорить с товарищем Маленковым». Сам председатель правительств на проводе!**

– Алешка, это ты? – спрашивает далекий голос.

– Так точно, Георгий Максимилианович, это я.

– Что же ты, Алешка, мать твою так, спишь, а в Бовлах воды нет, все буровики стоят.

– Георгий Максимилианович, я полчаса как с работы, все лично проверил, везде порядок.

– Ну что ты мне говоришь!!! Я же говорю, что там буровики стоят.

– Георгий Максимилианович, я сейчас же приму меры.

– Алешка, а что ты меня все время Георгием Максимилиановичем называешь?

– А, простите, кто вы?

– Это я, мастер Смоленков.

Смоленков был мастером Алексея Тихоновича еще в начале его рабочей карьеры, когда тот был простым буровиком. Потому и «Алешка», и «ты». Телефонистка сказала «со Смоленковым», а Алексей Тихонович расслышал – «с Маленковым». Ну, он пообещал на следующий день приехать и разобраться с этим мастером. Вот это была одна из легенд, но ее правдивость мне подтвердил сам Алексей Тихонович, сказал, что действительно все именно так и было.

Или другая история, о том, как Шмарев впервые приехал в Казань. **«Алексей Тихонович носил генеральскую форму, сам – огромный, два метра роста, сто шестьдесят килограммов. А в Казани его еще не знали лично и прислали за ним на вокзал старенький «Москвич». Неизвестно, как он влез на заднее сидение, но факт тот, что когда приехали к обкому, то выбраться из этого «Москвича» Алексей Тихонович самостоятельно уже никак не мог. Пришлось открыть обе дверцы, водитель начал выпихивать его из салона, и он, руками вперед, чуть ли не попластунски вылез из машины на большую площадь. Конеч-**

**но, огромная толпа собралась. Когда еще увидишь «пьяного генерала»!»**

В 1956 году Алексей Тихонович Шмарев возглавил только что созданный Главгаз СССР. Затем он руководил Татарским и Средне-Волжским совнархозами (1957-1965 гг.). Валерий Исаакович питает к нему безграничное уважение и считает Шмарева одним из тех, кто дал ему путевку в жизнь, заметил и стал двигать вперед. С огромной благодарностью он вспоминает этого удивительного яркого человека.

### **«НЕДОСТАТОЧНО ТОПЧЕМСЯ НА МЕСТЕ»**

Открытие девонской нефти в Татарии в 1948 году – событие, изменившее геологическую карту страны. Но со временем стало понятно, что запасы Ромашкинского месторождения не просто большие, они огромные.

В 1952 году вышло Постановление Совета Министров СССР об ускорении развития нефтяной промышленности Татарской АССР, где были заданы сверхинтенсивные темпы добычи «черного золота». История подготовки этого решения – драматичная, полудетективная история. Много лет спустя Шмарев описал ее в одном из своих интервью, не скрыв в этом деле и свою неоднозначную роль:

«В конце декабря 1951 года мы обычно встречались с первым секретарем Татарского обкома партии З.И. Муратовым обговорить итоги уходящего года, скоординировать очередные задачи. Зиният Ибетович поинтересовался, завершился ли подсчет извлекаемых запасов Ромашкинского и других месторождений. Я сказал, что на днях закончили. Обобщенные данные втрое превзошли прежние наши прикидки и я назвал цифру. Зиният Ибетович обрадовался этому и тут же по вертушке позвонил исполняющему обязанности Генерального секретаря ЦК партии Маленкову: «Георгий Максимилианович, вы вчера интересовались, намного ли Татария в будущем может увеличить добычу нефти? Вместе с начальником объединения «Татнефть» Шмаревым (он у меня в кабинете) рады доложить: фактические запасы нефти, как окончательно выяснилось, втрое превышают предположительно показанные министерству». И, прикрыв ладонью трубку, шепчет: «Георгий Максимилианович по телефону докладывает Берии нашу цифру». И снова с Москвой: «Вас понял, Георгий Максимилианович. Прибудем вдвоем». И мне, невесело: «Нас на завтра к 15-00 вызывает к себе Берия... в Кремль». Смутно стало на душе... С таким настроением мы с Муратовым отправились на прием к Берии. Был вызван и

министр нефтяной промышленности Н.К. Байбаков. Едва вошли, как Берия, упитанный, холеный, в оранжевой кожаной куртке, в пенсне с золотой оправой, сразу насел:

– Скажи, министр, какие у тебя запасы нефти в Татарии?

Уточненные данные еще не могли дойти до министерства. Байбаков назвал официальную цифру из Государственного баланса.

– Теперь скажи ты, Шмарев.

Ничего не оставалось, как повторить всесильному куратору нефтяной промышленности по линии Политбюро ЦК КПСС и Совета Министров ту цифру, которую довел до него Маленков. Хотел объяснить расхождение, но Берия оборвал:

– Ты, министр, не знаешь. Твой подчиненный знает. Чем ты занимаешься? Ты нас ввел в заблуждение.

Мы внутренне похолодели.

Но после убийственной паузы Берия сказал:

– Подготовьте проект постановления Совета Министров СССР об увеличении нефтедобычи в Татарии. При этом учтите, рост добычи нефти должен быть значительным...»

Так появилась новая директива, подписанная лично Иосифом Сталиным. На голову татарских нефтяников обрушились требования еще более ускоренных темпов наращивания добычи нефти. Плановое задание на 1955 год увеличилось против 1950 года в 23 раза – для круглой цифры 20 млн тонн! Для татарских нефтяников это означало одно – работать предстоит в чрезвычайном режиме, с напряжением всех трудовых ресурсов и технических возможностей. Так и работали. И в стужу, и в жару, и днем, и ночью, целыми сутками пропадали на производстве, домой возвращались измученные, усталые, но с чувством выполненного долга.

Дороги были каждый час, каждая минута, каждая секунда. Был такой управляющий трестом «Татнефтьстрой» Лаврентий Архипович Гоголошвили. Много сделал он для обустройства городов нефтяников, коллектив его уважал и любил, но вот русский язык давался ему нелегко. Однажды во время совещания один из представителей заказчика, критикуя строителей, заявил, что трест «Татнефтьстрой» топчется на месте. На что последовала молниеносная реакция Лаврентия Архиповича, который предложил уточнить формулировку и записать так: «недостаточно топчется на месте». Видимо, Гоголошвили очень смутно представлял себе значение слова «топчемся». Знаменитая фраза запомнилась всем участникам того производственного совещания. Нередко Валерий Исаакович повторяет ее в шуточной форме. «Топтаться на месте» ему не приходилось никогда, не допускает он этого и у своих подчиненных.

## УЧИТЕЛЬ

В жизни каждого из нас есть человек, чье влияние стало определяющим. Обычно таких людей называют учителем. Учителем с большой буквы.

Для Валерия Исааковича таким человеком стал Валентин Дмитриевич Шашин. Сын плотника, уроженец Баку, прошедший все ступени профессионального роста – в начале 1950-х годов он был заместителем Шмарева по бурению, а в 1956 году возглавил объединение «Татнефть». Тонкий, думающий, болеющий за дело, умеющий находить общий язык и с водителем, и с высшим руководством страны – для Грайфера это эталон нефтяника и человека. Проработав с Валентином Дмитриевичем много лет – сначала в Татарии, а затем в Москве в Министерстве нефтяной промышленности СССР, которым Шашин руководил 12 лет, – Валерий Грайфер считает его «своим самым главным учителем». Нет большего комплимента для Валерия Исааковича, чем назвать его «шашинцем».

Шашин – фигура гигантского масштаба в истории нефтяной отрасли нашей страны. Он заложил основы современной нефтяной промышленности – поднял Татарию, осваивал бескрайние просторы Западной Сибири, основал и дал развитие новой производственной школе. Говорить о нем «вскользь» даже и неловко. Это герой отдельного серьезного повествования, очень светлого и драматичного.

От Валентина Дмитриевича Грайфер перенял очень многое. Например, все, кто знал Шашина, поражались, откуда у него, человека из простой рабочей семьи, такая интеллигентность, разумеется, в хорошем смысле слова. Валентин Дмитриевич был способен наказать любого проштрафившегося, провинившегося, но унижить человека – никогда. Знаменитые шашинские разносы – это когда человек выходил из его кабинета и ругал не плохого начальника-самодура, а себя дурака-неумеху. Те, кто хоть раз был свидетелем острых разговоров у Грайфера, могут сказать – разве это не про Валерия Исааковича?

Шашин – руководитель совершенно нового типа того времени. Он интересовался научно-техническим прогрессом не для того, чтобы считаться передовым начальником, а потому что искренне в него верил, считал, что только так можно двинуть отрасль вперед. Его особая манера работы заключалась в тщательном просчитывании всех возможных вариантов, в истинно инженерном подходе к делу. А уж будучи уверенным в правоте выбранного курса, Шашин отстаивал его до конца, до самой последней воз-

можности. Разве и это – не яркая отличительная черта характера Грайфера?

О своем учителе Валерий Исаакович знает немало баек. В них Валентин Дмитриевич – остроумный, находчивый, очень доступный человек. Вот одна из них про охоту – страстное увлечение Шашина: **«Однажды Валентин Дмитриевич поехал с товарищами на охоту. Отправились с вечера, разбили лагерь. А спать легли по доброй хорошей традиции – в стог сена. Наутро первым проснулся начальник НГДУ «Альметьевнефть» Андрей Дмитриевич Обносов. Это был высокий статный мужчина, чем-то похожий на актера Василия Меркурьева. Подбегает к нему разгневанный председатель колхоза и начинает отчитывать, что сено все испортили. Тут проснулся Валентин Дмитриевич. Он был в сапогах, охотничьей куртке. Подошел Шашин к этому председателю, взял его за плечи, посадил к костерку, стал угощать, интересоваться видами на урожай. Тот стал увлеченно рассказывать. А когда подошло время всем отправляться в путь, председатель колхоза встал и сердито сказал Обносову: «Скажи спасибо своему шоферу, что он у тебя порядочный человек оказался».**

Грайфер подчеркивает, что Валентин Дмитриевич всегда с особым участием относился к людям, которые его окружали. Спросить, как дела, что дома, помочь, если нужно – для него это было естественно. **«Однажды мои дочки заболели коклюшем, – рассказывает Валерий Исаакович, – и об этом узнал Шашин. «Не волнуйся, Валерий, – сказал он, – я знаю верный способ вылечить Лену и Наташу. Надо посадить их в самолет и попросить летчика спикировать. Перепад давления – и болезнь отступит».** Тут же Валентин Дмитриевич позвонил в Казань на аэродром, договорился обо всем и отправил меня домой за детьми. Окрыленный, я пришел и стал рассказывать жене, чтобы она собирала девочек – поедem лечиться, пикировать на самолете. Тамара, конечно, никуда дочек не отпустила. В те годы самолеты были слишком большой экзотикой. Но сам факт участия Валентина Дмитриевича в нашей семейной проблеме нас поразила до глубины души. Мы были ему очень благодарны». Вот таким был Валентин Дмитриевич Шашин.

А если серьезно... Встречу с этим человеком, ставшим для него истинным учителем, Валерий Исаакович считает великой удачей своей профессиональной судьбы. Это знакомство и первые шашинские университеты – счастливое время работы в Татарии.

## ТОЧКИ РОСТА

При всех трудностях и острых моментах карьера молодого инженера Грайфера складывалась стремительно. Прошло всего три года после его приезда в Татарию, а он уже стал начальником производственно-технического отдела нефтепромышленного управления «Альметьевнефть».

Прошел еще год, и Валерия, которому едва исполнилось 27 лет, назначили начальником отдела добычи нефти и газа – заместителем главного инженера объединения «Татнефть».

В 1957 году, в связи с организацией Татарского совета народного хозяйства, в Казани было образовано управление нефтяной промышленности Татсовнархоза. Начальником управления стал Валентин Шашин. В новой структуре Грайферу было поручено руководить отделом добычи, переработки нефти и газа.

В 1962 году его перевели на должность управляющего вновь созданного треста «Татнефтегаз», который должен был заниматься сбором газа на нефтяных промыслах и переработкой этого попутного газа на построенном Миннибаевском газоперерабатывающем заводе.

В этих точках роста – не только стремительность, но и разные сферы профессионализации. Хорошо зарекомендовавшему себя специалисту не боялись поручить новые ответственные задачи. Руководство объединения и республики в прямом смысле растило свои кадры, воспитывало татарскую нефтяную школу.

Конечно, были не только повышения и награды. В 1962 году Валерий Грайфер получил два партийных выговора. Один из них – за строительство детского садика. Тогда было нововведение – правительство разрешило использовать доходы от промышленности для строительства социальных объектов. Это помогало привлечь на работу людей и уменьшить кадровый дефицит. Чтобы родители не таскали детишек за 20 километров на вахтовом автобусе в детский сад на заводе, Валерий Исаакович решил построить дошкольное учреждение возле автобусного вокзала. В бюро горкома возмутились: «Почему садик построили в Альметьевске, а не в Мактаме, как планировалось сверху?» Последовал выговор с занесением в учетную карточку. Выговор, которым сегодня вполне можно гордиться. Социальная ответственность у Грайфера, как говорится, в крови.

Второй выговор Валерий Исаакович «схлопотал» уже на другом уровне – в Комитете партийно-государственного контроля при ЦК КПСС и Совете Министров СССР. В духе времени строительство в Татарии осуществлялось ударными темпами. Трест

«Татнефтегаз» строил газоперерабатывающий завод. Окончание всех работ под ключ требовало определенного времени. Но все оборудование было смонтировано и могло работать. Чтобы не терять времени и подать газ в столицу республики Казань, Грайфер дал добро на ввод завода в эксплуатацию. Так и сделали, нарушив ряд нормативов. К слову сказать, так вводилось большинство первоочередных объектов. Но дело получило огласку и пошло на разбирательство в Партгосконтроль.

Перед заседанием Валерию Грайферу показали проект решения, по которому его и еще нескольких человек должны были снять с работы и исключить из партии. Но все получилось иначе. Заслушав пламенную речь Грайфера о том, как они старались на благо Родины и строительства коммунизма, председатель Партгосконтроля, бывший первый секретарь ЦК ВЛКСМ Александр Николаевич Шелепин удивился: «Вроде мы собирались человека наказывать, а получается, что орденом нужно награждать. И что будем делать?» Обошлось обычным выговором, хотя поначалу предполагалось самое худшее.

В общем, сложных и острых моментов в жизни Грайфера хватало. Но к счастью действовала установка – если справился с порученным делом, то переходи на следующий уровень. А с результатами у Грайфера все было в порядке. Шаг за шагом он поднимался по лестнице профессионального нефтяника.

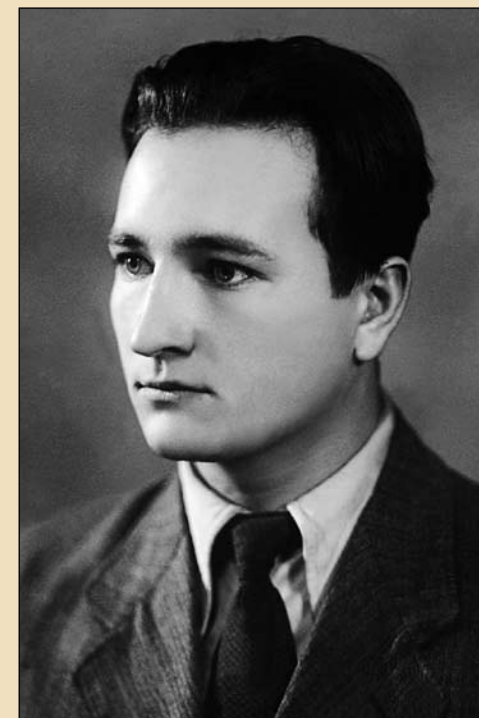
В 1964 году последовало новое назначение – Валерия Грайфера перевели на должность главного инженера крупнейшего в стране объединения «Татнефть». Прошло всего 12 лет после того, как он приехал осваивать производственные университеты. Началась новая страница в биографии нефтяника Грайфера.



Молодые нефтяники Татарии. В центре – Валерий Грайфер, слева от него – Владимир Филановский.



Тамара и Валерий  
встретились в 1954 году.





Административное здание НПУ «Альметьевнефть».



Аппарат объединения «Татнефть», 1957 г.  
В центре первого ряда – начальник объединения Валентин Дмитриевич Шашин.  
В третьем ряду четвертый слева – Валерий Грайфер.





Визит Никиты Хрущева к нефтяникам Татарской АССР, август 1964 г.  
Валерий Грайфер слева от Первого секретаря ЦК КПСС, в третьем ряду.



Алексей Тихонович Шмарев – начальник объединения «Татнефть» (1950–1956 гг.), председатель Средне-Волжского совнархоза.



В ТатНИПИнефти. Слева направо: Ш.С. Донгарян, Л.А. Гоголашвили, В.Д. Шашин, В.И. Грайфер, Г.Г. Вахитов, А.В. Валиханов. Бугульма, 1969 г.



Миннибаевский газобензиновый завод.



Главный инженер объединения «Татнефть» Валерий Грайфер  
и директор Миннибаевского ГБЗ Николай Волков.



Виктор Иванович Муравленко (первый слева)  
и Рафкат Шагимарданович Мингареев (первый справа).



Начальник объединения «Татнефть» А.В. Валиханов  
и главный инженер В.И. Грайфер.



В Альметьевске,  
1972 г.



Главный инженер Валерий Грайфер.



Эта фотография, сделанная в ходе экскурсии в средневековый замок во время командировки в Великобританию, едва не стала предметом особого разбирательства в партийных органах.



Первомайская демонстрация на ул. Ленина в Альметьевске.



На демонстрации. Валерий Грайфер с дочками, заместитель начальника объединения «Татнефть» Узбек Сатаров и его жена Извилия.



Тамара Ивановна с дочерью Еленой и Натальей.



Валерий и Тамара.



На субботнике.



Малая Родина.



Редкие минуты отдыха.

# Главный инженер

**Г**лавный инженер – ответственная сложная работа. На нефтегазодобывающем предприятии это человек, отвечающий за все производственные вопросы. Геологоразведка, добыча, транспортировка, строительство, научные и технические мероприятия – каждодневные заботы главного инженера. Это правая рука руководителя предприятия. И если тот в командировке или на больничном – его обязанности исполняет главный инженер – в частности, решает финансовые и кадровые проблемы. День главного инженера начинается рано утром и заканчивается поздно вечером. Ему могут позвонить ночью, отозвать из отпуска. Главный инженер – всегда на дежурстве, всегда в боевой готовности. Работа – 24 часа в сутки. Да и только ли работа? Это уже определенный образ мышления, бытия.

Такой жизнью Валерий Грайфер жил 8 лет. И годы, когда он был главным инженером объединения «Татнефть» (1964–1972 гг.) – время расцвета нефтяной промышленности Татарии. Еще недавно тихий аграрный край, жители которого пугались нефтяных вышек и убежали из деревень, когда начиналось бурение, – Татарская АССР приобрела статус бесспорного лидера во всех нефтяных вопросах. Именно она определяла уровень добычи «черного золота» по стране в целом, техническую политику отрасли, подготовку кадров. Определять-то определяла. Но и спрос с нее был соответствующий.

Знаменитый нефтяник и ученый Гадель Вахитов выразил общее мнение, назвав Валерия Грайфера главным инженером отрасли. Это «народное звание». В нем – уважение, почтение, трепет коллег. Чтобы заслужить его, надо прожить достойную светлую жизнь, и не только в профессиональном плане...

## «КРИКОМ ДЕЛУ НЕ ПОМОЖЕШЬ...»

Только что назначенному главному инженеру объединения «Татнефть» Грайферу было всего 34 года. Валерий Исаакович вспоминает, что тогда он был «совсем еще зеленым». Ответственность – огромная. Столько людей в подчинении, такие задачи!



Как поставить себя? **«Став руководителем такого большого предприятия, – рассказывает Грайфер, – я не нашел ничего лучшего, как начать сквернословить, попросту говоря, материться. И в такой манере, ругаясь через слово, разговаривал с подчиненными, „укреплял свой авторитет“».**

Слух о поведении нового крутого начальника быстро разнесся по городам и весям. Дошел он и до начальника Главного управления по добыче нефти Средне-Волжского совнархоза Виктора Ивановича Муравленко. Это был очень уважаемый нефтяник. В юности он работал буровиком на грозненских промыслах, затем долгие годы (за исключением военных лет на Сахалине) – во «Втором Баку», где прошел путь от простого инженера до начальника объединения «Куйбышевнефть». Когда в 1965 году ликвидировали систему совнархозов, Муравленко назначили начальником Главного управления «Главтоменнефтегаз». Именно на его долю выпало самое тяжелое время в освоении западносибирских недр. «У нас, нефтяников, – говорил Виктор Иванович, – есть своя гордость. Она неустанно зовет нас из обжитых, насиженных гнезд на новые места, на освоение новой нефти, – туда, где надо отвоевывать ее у недр. Нефть притягивает нас». На страницах этой книги мы встретимся с Муравленко еще не раз. А пока...

**«Однажды Виктор Иванович приехал к нам из Куйбышева, – продолжает Валерий Исаакович, – вошел в мой кабинет и велел запереть дверь изнутри. И часа полтора проводил со мной беседу один на один... Я на всю жизнь запомнил его урок: только слабый человек, который не научился аргументированно излагать мысли, срывается на крик и мат. Это унижает подчиненных, но больше – руководителя. «Криком делу не поможешь», – закончил он».**

Урок Муравленко не прошел даром. Один разговор – и все – как отрезало! Сегодня услышать бранное слово из уст Грайфера – явление невероятное. Он уважает и себя, и людей, с которыми общается, работает. Конечно, как крупнейший руководитель, он может поставить на место любого. Но оскорбить или унизить человека – никогда. «Криком делу не поможешь», – Валерий Исаакович уверен в этом.

## ТОВАРИЩ ТАБЕЕВ

Татарстан – счастливый край. Республике везет на руководителей. Сегодня Президент Татарстана Минтимер Шарипович Шаймиев – один из самых авторитетных людей страны. Его действительно

уважают. Ласково, с любовью татары называют его «наш бабай». С мнением Шаймиева считаются на самом высоком государственном уровне. А его мудрая тонкая политика в отношении нефтяной отрасли – пример и образец для подражания.

Много лет назад Татарской АССР тоже повезло. В 1960 году первым секретарем Татарского обкома КПСС был назначен молодой яркий талантливый руководитель – Фикрят Ахмеджанович Табеев. Ему было только 32 года. В политическую элиту он не вошел – стремительно ворвался! Какая атмосфера в регионе? Как удастся наладить жизнь людей? Что ждет край в перспективе? – от товарища Табеева зависело очень многое.

Для нефтяников секретарь Татарского обкома сразу стал «своим». Валерий Исаакович вспоминает: **«С Фикрятом Ахмеджановичем я познакомился осенью 1960 года на нефтепромыслах Татарии, куда он приехал сразу же после назначения первым секретарем обкома партии. К тому времени я проработал в республике 8 лет. Занимал инженерно-техническую должность среднего звена. В нефтяных делах изрядно поднаторел. На первого секретаря при первой встрече мы смотрели как бы с некоторым сомнением: мол, что ты скажешь нового нам, «зубрам» нефтяного дела? Нового, конечно, он нам особо ничего не сказал, но понравился своей доступностью, демократичностью, стремлением понять заботы людей».**

Фикрят Табеев и Валерий Грайфер – оба молодые, энергичные, глаза горят, дело спорится. Они быстро нашли общий язык. Хотя, конечно, бывали и сложные моменты. Все-таки у первого секретаря обкома – свое виденье проблем, у главного инженера – иная точка зрения. **«Табеев всегда с глубоким уважением относился к нефтяникам, – рассказывает Грайфер, – ценил их нелегкий труд. Но он и «чистил» нас за недостатки. В частности, Табеев всегда оставался недовольным бытовыми условиями нефтяников и повторял: «Нефтяники заслужили лучшего». Бывало, доставалось нам от него и за огрехи в использовании сельскохозяйственных земель, особенно в восстановлении плодородной части – гумуса».**

Да, вызовы на ковер были. Но нефтяники знали и другое – то, что в нужный острый момент Табеев встанет на их защиту, не даст в обиду, как-нибудь выправит ситуацию. **«Наш «первый» постоянно опекал нас, а порой и откровенно спасал», – признается Грайфер.** Когда работаешь на износ и все силы отдаешь делу – так важно чувствовать, что надежный тыл тебя не подведет.

## Я ЗДЕСЬ, СЕРГЕЙ ЛЬВОВИЧ!

Тыловое прикрытие нефтяников обеспечивал и Сергей Львович Князев. До конца 1940-х годов он был тесно связан с Грозным и нефтяной промышленностью Чечено-Ингушской АССР. Окончил Грозненский нефтяной институт, работал на нефтеперерабатывающем заводе № 3, был секретарем обкома по нефтяной промышленности.

А в 1949 году Князева перевели на работу в Татарию. Новый нефтяной район остро нуждался в кадрах. Сергей Львович возглавил отдел нефтяной промышленности Татарского обкома партии, в 1956 году стал секретарем по промышленности и на этой должности проработал вплоть до 1974 года, за исключением четырех лет (1960–1964), когда он возглавлял Татсовнархоз.

**«Помню первую встречу с Сергеем Львовичем зимой 1954 года, – вспоминает Грайфер. – Я, тогда мастер по добыче нефти НПУ «Альметьевнефть», с товарищами заехал после работы в столовую около нефтепромысла № 2. Расположились в зале ИТР. Рядом за столом в одиночестве, без всякого сопровождения, ужинал крупный седовласый человек с наброшенным на плечи пальто с каракулевым воротником (таким я и запомнил его на всю жизнь). Что-то было в этом человеке такое, что смутило нашу шумную компанию. Он вступил с нами в разговор без апломба и назидательных речей, но запомнился. Только через несколько дней на активе управления я его увидел уже в президиуме и узнал, что это секретарь обкома „по нефти“».**

Сергей Львович Князев жил нефтяными проблемами. Часто бывал на буровых, промыслах, стройплощадках. **«Особенно много времени, – рассказывает Валерий Исаакович, – он уделял строительству Миннибаевского газоперерабатывающего завода, ввод в эксплуатацию которого должен был радикально сократить потери газа и дать сырье Казанскому заводу органического синтеза. Он зачастую сам принимал участие в оперативных совещаниях, контролировал ход дел, помогал в вопросах комплектации оборудованием. Не обходилось и без курьезов. На одной из планерок с участием Сергея Львовича докладывала А.И. Рагозинская – замдиректора завода по капстроительству. Дела шли напряженно, особенно по одному технологическому переделу, где полностью срывались сроки, установленные на предыдущем совещании. Сергей Львович мрачнел все больше и вот при очередном потоке фактов вскочил с председательско-**

**го места и в ярости спросил в зал: «А где этот мерзавец?» И тут же подскочил с места «мерзавец» и громко ответил: «Я здесь, Сергей Львович!» Зал всколыхнулся от громового хохота, а громче всех смеялся сам председатель. Крупнейший для этого времени завод в Европе был построен, с современным оборудованием и уникальными технологиями низкотемпературного цикла. А герой этой истории был награжден высокой правительственной наградой по представлению Сергея Львовича».**

Круг интересов и деятельности Князева выходил далеко за рамки его должностных обязанностей. Он знал, и не понаслышке, руководящий и инженерно-технический состав объединения, всех мастеров бурения, добычи нефти, с особой симпатией относился к ученым ТатНИИ, Татнефтепроекта, Казанского государственного университета. **«Для него не было больших и малых дел, – вспоминает Грайфер. – Я не помню ни одного случая, когда бы он отмахнулся или сослался бы на занятость. Его авторитет был настолько высок, что к нему обращались даже жены и матери нефтяников по различным семейным делам. Обычно руководители объединений, предприятий промыслов работали ненормированно – с раннего утра и допоздна. Круглосуточный режим работы нефтедобывающего производства диктовал свои законы. Как-то мне стало известно, что жены ряда работников объединения (в том числе и моя Тамара Ивановна) решили написать письмо Сергею Львовичу с просьбой навести в этом деле порядок. Еле отговорили».**

## «НЕ ОСТАВЛЯТЬ НЕРЕШЕННЫХ ВОПРОСОВ ...»

Объединение «Татнефть» в 1963–1965 годах возглавлял Рафкат Шагимарданович Мингареев. Выходец из Башкирии, ровесник Октябрьской революции, однокурсник Валентина Дмитриевича Шашина по Стерлитамакскому техникуму (что же это за техникум такой уникальный?!), свою трудовую деятельность он начинал в Узбекской ССР, но как специалист сложился и вырос на промыслах Татарии.

Именно при нем Валерий Грайфер стал главным инженером. Между ними сложились хорошие доверительные отношения. Дружили семьями. Работали слаженно, одной командой, в деловой атмосфере. Вместе, как говорится, съели не один фунт лиха.

Более опытный Мингареев обучал молодого инженера науке

руководящей работы. Давал наставления, взвешенные, продуманные. Начальник объединения отличался прекрасной памятью, аналитическим складом ума, доскональным знанием проблем добычи и бурения. Свое мнение он высказывал предельно четко, аргументированно, убедительно, на прекрасном русском языке, не глядя на имеющиеся под рукой бумаги, был человеком высокой культуры.

«Однажды, – вспоминает Валерий Исаакович, – мы возвращались с аварии. Чумазые, мокрые и измученные. Поскорей бы добраться до дома и отключиться! И вдруг Рафкат Шагимарданович спрашивает меня: «Валерий, а что тебе больше всего нравится у Тургенева?» Я от такого вопроса опешил, но не растерялся. «Вешние воды», – ответил я. «Поразительно, – ответил Мингареев, – я как раз перечитываю эту вещь Тургенева, и она мне очень нравится». Так мы еще раз убедились, что мыслим в одном направлении».

Рафкат Шагимарданович был очень выдержанным человеком, услышать из его уст бранное слово – означало, что его терпением злоупотребили уж сверх всякой меры. Рассказывает Валерий Исаакович: «В то время у нас в ходу были государственные займы. По негласному правилу подписывались все без исключения. А тут вдруг некий водитель Пивкин из транспортного управления наотрез отказался. Что делать? Стопроцентную подписку мы не обеспечиваем. Как мы не убеждали Пивкина – он стоял на своем. Когда Мингареев спросил меня, как у нас идут дела с подпиской на государственный займ, я рассказал историю про водителя Пивкина. Рафкат Шагимарданович меня внимательно выслушал и решил поговорить с ним сам. Выглядело это примерно следующим образом:

– Алексей, вот я слышал, ты отказываешься подписаться на государственный займ. А знаешь ли ты, на что идут эти деньги?

– Нет, не знаю, Рафкат Шагимарданович.

– Вот, например, ты едешь в отпуск вместе с семьей в санаторий. Тебе путевка обходится 30 рублей на человека. А государство за каждого отдыхающего доплачивает еще по 100 рублей. Откуда такие деньги? Как раз из государственного займа. Будешь подписываться?

– Нет, не буду.

– Хорошо. Вот смотри, твои дети ходят в детский садик.

**Тебе это обходится в 10 рублей в месяц. Но государство за каждого ребенка доплачивает еще 150 рублей.**

– Да что вы?

– Именно! Так будешь подписываться?

– Нет.

**Беседа в этом духе продолжалась примерно 1,5 часа. Мингареев расписывал все преимущества социалистического строя. Но Пивкин не сдавался. Пока Мингареев, не выдержав, сказал: «Все, хватит... Иди ты к чертовой матери...» В случае с Пивкиным не помогли никакие средства».**

Мингареев поражал всех своей организованностью. Один из его любимых советов подчиненным – никогда не оставлять нерешенных вопросов: «Все равно эти вопросы придут к вам, так как кроме высших должностных лиц объединения их некому решать», – говорил Мингареев.

Этот принцип со временем стал одним из важнейших и для Грайфера. Как руководитель он может простить и понять очень многое – ошиблись, натворили что-то по незнанию или неопытности... Но если человек положил какой-то важный вопрос «под сукно», гнев Валерия Исааковича обеспечен. «Нельзя превращать решение дел в скороговорку, соревноваться в быстроте, – учит он своих подопечных, – но важно понимать, что каждый вопрос требует своего решения. Многим мои слова покажутся крамольными, но я уверен – иногда лучше допустить ошибку и принять неверное решение, чем не принимать никакого». Позицию «высживания» и ухода от решения Грайфер категорически не принимает. Может быть потому, что знает – в жизни на счету каждая минута. Время не ждет!

## **ДОРОГОЙ НИКИТА СЕРГЕЕВИЧ!**

Одним из первых ответственных мероприятий, которое выпало на долю нового руководства объединения «Татнефть», стал приезд в августе 1964 года Первого секретаря ЦК КПСС, Председателя Совета Министров СССР Никиты Сергеевича Хрущева. Валерий Грайфер помнит эту историю в деталях. Для него это был первый серьезный опыт встречи высокого гостя. Запомнил он эту поездку еще и потому, что для «дорогого Никиты Сергеевича» этот вояж по стране оказался последним.

Газетные заголовки, фотографии, воспоминания... И вот мы уже в том далеком августе... Идет одиннадцатый год руководства стра-

ной Никиты Хрущева. В эфир выходит радиостанция «Маяк». Коммунистический мир скорбит о смерти Председателя Французской коммунистической партии Мориса Тореза. А в Тонкинском заливе – военное столкновение США и Вьетнама. До отставки Первого секретаря ЦК КПСС, Председателя Совета Министров СССР остается два с половиной месяца.

Удивительно, но только лишь в конце своего правления Никита Сергеевич удостоил вниманием главные нефтяные житницы страны. Как говорится, «успел!» И то, не специально получилось. Дело в том, что визит к нефтяникам состоялся в рамках большого «сельскохозяйственного турне» по крупным зерновым районам. Август в СССР – традиционное время «битвы за урожай». Учитывая не слишком благоприятную картину в сельском хозяйстве, главный аграрий страны выехал на поля лично. Двухнедельная программа поездки предусматривала посещение Саратовской, Волгоградской, Ростовской областей, Краснодарского края, Северо-Осетинской, Татарской и Башкирской АССР, Казахстана и Киргизии.

Вопреки тому, что нефтяная отрасль в те годы демонстрировала колоссальные успехи, Никита Сергеевич нефтяников своим вниманием не баловал и относился к их делам без энтузиазма. В энергетике ему были понятнее совсем другие направления – угольная отрасль (известно, что с 14 лет он трудился на заводах и шахтах Донбасса, много лет работал в угольной Украине) и гидроэнергетика, эффективность и масштабность которой вселяли в него веру в ее безграничный потенциал. Эти пристрастия явно не соответствовали духу времени – уголь в те годы стремительно уступал «черному золоту» свою главенствующую роль в топливном балансе, а гидроэнергетика не могла конкурировать с топливными отраслями промышленности в принципе. Поэтому визит руководителя страны в главные нефтяные районы приобретал особое значение – это был уникальный шанс обратить Никиту Сергеевичу «в свою веру».

В нефтяных республиках Татарии и Башкирии Никита Сергеевич провел два с половиной дня. Вечером 9 августа официальная делегация прибыла на аэродром в Казань. Центральная пресса сообщала: «Столица Татарии тепло встречает Никиту Сергеевича. В этот воскресный день, кажется, вся Казань вышла на улицы, чтобы приветствовать главу Советского правительства».

В Казани программа носила скорее культурный, нежели деловой характер. Никита Сергеевич осмотрел новый Советский район, «где еще несколько лет назад был пустырь, а теперь выросли многоэтаж-

ные дома, промышленные предприятия, учебные заведения», проехал «по историческим местам, связанным с именем В.И. Ленина». Вечером – совещание с партийно-хозяйственным активом, затем отдых на обкомовской даче в Боровом Матушино.

Руководил маршрутом поездки первый секретарь Татарского обкома партии Фикрят Табеев. Хрущев относился к нему очень по-доброму, тепло, часто встречался с ним в Москве. Когда в стране началось широкое обсуждение подготовки экономической реформы, молодой руководитель успешно провел эксперимент, который назывался «нормативная стоимость обработки». Тогда специальная комиссия Госплана СССР высоко оценила опыт Татарстана, а самого Табеева, единственного секретаря обкома КПСС, включили в состав этой комиссии.

Общение с нефтяниками началось на следующий день, когда делегация приехала в Бугульму. С железнодорожного вокзала правительственный кортеж направился на встречу с нефтяниками. Из окна автомобиля открывался непривычный для Никиты Сергеевича пейзаж: «Среди березовых рощ и пшеничных нив взметнулись буровые вышки, протянулись линии высоковольтных электропередач, сверкали на солнце цилиндры нефтяных кранов». Согласно программе, остановились вблизи поселка Карабаш. Нефтяники приветствовали Н.С. Хрущева на самой высокой точке Татарстана – горе Чатыр-тау.

Готовились к встрече первого лица государства заранее, очень тщательно. Старались продумать все. Главным гидом Никиты Сергеевича по нефтяной теме выступил председатель Средне-Волжского совнархоза Алексей Тихонович Шмарев. Лучшего рассказчика выбрать было сложно – красивый, высокий, с удивительным даром обаяния, умением заинтересовать и увлечь собеседника. Поддерживали Шмарева руководитель «Татнефти» Равкат Мингареев и главный инженер объединения Валерий Грайфер.

Уникальная фотография из той поездки. Группа людей, в центре – Хрущев, а рядом с ним – Табеев, Шмарев, Мингареев и совсем молодой Грайфер.

С первых минут встречи Алексей Тихонович нашел подход к Хрущеву – говорил просто, доступно, по возможности, образно. Серьезные факты сопровождались наглядными, понятными даже ребенку примерами. «Если заключить в трубу метрового диаметра всю нефть, добытую за год в республике, – рассказывал Шмарев об уровне добычи, – то такой трубой можно опоясать несколько раз земной шар по экватору». А революционный прорыв нефтяников «Второго Баку» в области бурения он объяснил так: «Раньше по-

добную скважину бурили многие месяцы, а теперь пройдет всего несколько дней и эта скважина даст нефть». Не забыл Шмарев и о любимом детище Первого секретаря ЦК КПСС – гидроэнергетике: «Раньше буровики, как правило, работали только летом. Теперь в степях проложены хорошие дороги, сюда пришла электроэнергия Волжской гидроэлектростанции имени В.И. Ленина. Это позволило вести работы теми же темпами почти круглый год – летом и зимой». Под рукой у Шмарева были и стенд с картой республики, и телескоп. За них «отвечал» главный инженер Грайфер.

Естественно, не обошлось и без демонстрации производственного процесса. Выбрали самые эффектные, зрелищные моменты. Так Никите Сергеевичу показали передвижение буровой вышки. Выглядело это следующим образом: бригадир Александр Тимченко, Герой Социалистического Труда, «дает сигнал трактористам и они одновременно трогают с места свои машины. Бригадир ловко дирижирует их движением. Огромная буровая плавно трогается, идет вниз по довольно крутому склону на новое место». Вперед ее тянули четыре трактора, еще по одному с боков и один сзади. Товарищу Хрущеву прокомментировали – это «скоростной метод вышкостроения, когда буровая передвигается на новое место без обычного демонтажа. Этот метод позволяет резко сократить затраты труда и средств на строительство буровых вышек».

Также Никите Сергеевичу продемонстрировали непосредственно бурение скважин. Глава правительства пообщался с передовиками, Героями Социалистического Труда буровиками М. Гимазовым, М. Гринем и К. Валеевым.

На этом «нефтяная часть» визита в Татарскую АССР закончилась. «Товарищ Хрущев тепло попрощался с нефтяниками, пожелал им новых успехов в труде, счастья в жизни».

Далее высокого гостя повезли осматривать колхоз «Авангард» Альметьевского производственного управления. В отличие от нефтяных полей здесь Хрущев чувствовал себя в родной стихии. Инициатива была у него, он активно участвовал в беседе, задавал вопросы, проявлял тонкое знание предмета. «Я впервые в Татарии, – говорил Хрущев. – Это замечательный край. Он напоминает мне Курскую область. Плодородные поля чередуются с лесами. Деревья утопают в зелени садов и хлеба растут те же, что в Курской области – рожь, пшеница, горох, сахарная свекла, картошка. Поля в большинстве своем заботливо обработаны, колхозники многих колхозов собирают высокие урожаи». Хрущев проявил удивительное знание сева «по чистому пару» и «по зяблевой вспашке», уро-

жайности разных культур, предложил развивать производство сахарной свеклы, картофеля, поздней капусты. Порадовался он и богатому урожаю кукурузы.

После колхоза «Авангард» последовал хлебосольный обед в татарском шатре. Хрущев, впечатленный рассказами нефтяников, пригласил за стол и руководство объединения – Мингареева и Грайфера, что не было предусмотрено протоколом поездки. «Первый»-то пригласил, а вот службу безопасности предупредить забыли. Не без приключений, но на обед они попали. А то уж Никита Сергеевич начал беспокоиться: «Где же наши нефтяники?»

После поездки по Татарской АССР правительственная делегация отправилась в Башкирию. Программа повторилась почти в точности. Делегация прибыла на станцию Туймазы, затем осмотрела поля совхоза «Туймазинский», пообщалась и с бригадой лучшего бурового мастера республики Д.И. Михайлова. Поздно вечером в доме техники города Октябрьский состоялась встреча Никиты Сергеевича с нефтяниками и партийно-советскими работниками Татарии и Башкирии. Валерий Грайфер тоже был на этой встрече, не переставал удивляться. А как же иначе? Ведь сельскохозяйственная тема вновь стала центральной: «В своем коротком выступлении Никита Сергеевич подчеркнул, что Башкирия и Татария обладают не только богатыми месторождениями нефти, но и очень хорошими возможностями для развития сельского хозяйства. «Земля ваша хорошая, – сказал Н.С. Хрущев. – Если дать еще и минеральные удобрения, то можно собирать высокие урожаи. А удобрения – это химия, основным сырьем для которой служит нефть».

Какие же последствия для нефтяной промышленности повлек за собой визит Хрущева? Учитывая ряд обстоятельств, последствий не было практически никаких. Почти сразу после поездки по стране Никита Сергеевич улетел на отдых в черноморскую Пицунду, после которого был отправлен на пенсию.

Тем не менее нефтяники были поражены. Лидер страны, крупной нефтяной державы, абсолютно ничего не понимал в «нефтянке». Сельское хозяйство интересовало его на порядок больше. Нефть – сырье для удобрений, попутный газ – обогрев теплиц – так воспринимал Хрущев важнейшую отрасль экономики. Даже его единственное «нефтяное» решение во время этого визита было напрямую связано с сельским хозяйством – выделить для передвижения буровых установок более мощные трактора (250- и 700-сильные машины с Челябинского и Кировского заводов).

Одна поездка сказала нефтяникам о руководителе страны очень

многое. Визит Никиты Сергеевича в Татариию и Башкирию выявил полное несоответствие реальной роли нефтяной отрасли и отношения к этой отрасли первого лица государства. В этом смысле, кажется, что уход Хрущева на октябрьском 1964 года Пленуме ЦК КПСС был предопределен. Его взгляды никак не соответствовали объективным тенденциям развития отрасли и насущным потребностям страны. Новое энергетическое время выдвигало вперед новые задачи и новых руководителей. Октябрьский Пленум лишь «расставил все точки над і».

## С РИСКОМ ПО ЖИЗНИ

Снятие Никиты Хрущева Валерий Исаакович помнит смутно. В то время он ликвидировал последствия страшной аварии на Миннибаевском газобензиновом заводе и залечивал серьезные ожоги.

Трагедия произошла 24 сентября 1964 года. Рассказывает бывший начальник отдела подготовки нефти и газа объединения «Татнефть» Биктимир Хабибуллович Хусаинов: «Миннибаевский ГБЗ перерабатывал нефтяной газ и производил сухой отбензиненный газ, сжиженные газы и стабильный газовый бензин. Сухой газ транспортировался в Казань по газопроводной сети до потребителей, а жидкие продукты (сжиженные газы и бензин) вывозились до потребителей по железной дороге в специальных цистернах со станции «Миннибаево», расположенной в 13 км от завода. При станции была построена специальная эстакада и товарный парк для приема и хранения продукции.

В сентябре 1964 года из-за задержки поступления на станцию достаточного количества порожних цистерн вывоз сжиженных газов значительно сократился. Поэтому все емкости пристанционный и призаводского парка были заполнены до предела, а излишки сжиженного газа сжигались на факелах».

Вечером 24 сентября поступила информация, что на подходе к станции – состав с порожними цистернами. Из инженерного состава на заводе оставался один неопытный мастер. «В довольно сложной ситуации, – продолжает Хусаинов, – не имея достаточного опыта, он давал ошибочные указания по переключению технологических коммуникаций и включению в работу насосов, что создало высокое давление на одном из участков трубопровода на призаводском товарном парке. В результате пятикратного превышения рабочего давления трубопровод разорвался, и произошло загорание вытекающего жидкого пропана».

На место аварии тут же прибыли директор завода Николай

Волков и главный инженер объединения Валерий Грайфер. Сразу же включились в процесс тушения. Группа пожарных пыталась сбить огонь, но все было безрезультатно. Тогда Грайфер и Волков пошли в самое пекло – попытались отключить коммуникации для прекращения поступления жидких продуктов в очаг горения. И тут, когда они продвинулись на значительное расстояние, случилось страшное – разорвалась одна из металлических емкостей. «Получилась «ракета», внутри которой было более 160 м<sup>3</sup> жидкого пропана, – рассказывает Хусаинов. – Емкость сорвалась с основания, взлетев вертикально на 800 м. Под пламенем этой «ракеты» оказались Грайфер, Волков и группа пожарных. Всего пострадало 39 человек».

Наблюдавшие за пожаром думали, что все погибли. Когда через некоторое время люди стали выбираться из пламени горевшего завода, вздохнули с облегчением. Кто-то побежал звонить родственникам пострадавших. В доме Тамары Ивановны Грайфер раздался странный звонок. Возбужденный голос радостно сообщил: «Не волнуйтесь, ваш муж жив!» Как? Что случилось? Оказывается, Валерий Исаакович, выезжая на пожар, ничего не сказал жене – обычная авария, мол, ничего страшного... Зачем волновать Тамару? Пусть спокойно ждет его с работы.

Получив серьезные ожоги, Валерий Исаакович от госпитализации отказался. Главный инженер даже настоял на том, чтобы его имя вычеркнули из списка пострадавших. 37 человек провели в больнице несколько недель. В самом тяжелом состоянии был Николай Павлович Волков. После аварии он почти два года лечился в стационарах.

Авария на Миннибаевском ГПЗ вызвала настоящий переполох. Как только об этом стало известно, на завод приехал Мингареев. Спецрейсом из Куйбышева прилетели Муравленко и работавший под его началом Филановский. Была создана Государственная комиссия по расследованию причин аварии.

После первой медицинской помощи – кое-как продезинфицировали раны, наложили бинты – Грайфер тут же вернулся на работу. Сильно пострадала нога – еще несколько месяцев он будет прихрамывать и ходить с палочкой. Но надо было срочно ликвидировать последствия аварии, налаживать нормальную жизнь завода. Разве мог Валерий Исаакович стоять в стороне? Нет, только в самую гущу... В самое пекло теперь уже производственных пожаров.

Профессия нефтяника – это большой ежедневный риск. Решительность, твердость духа, смелость поступков – без них не выжить.

И не только чрезвычайные обстоятельства, но и ежедневные кабинетные будни требуют этих качеств.

В чем же секрет выдержки Грайфера? Как обычно, он отшучивается. **«Трусам нас делает раздумье», – цитирует он строки Шекспира. – Поэтому – семь раз отмерь, но долго не раздумывай».**

## СХЕМА И ЖИЗНЬ

В январе 1965 года в Татарии приехал Николай Константинович Байбаков. В то время он занимал должность председателя Государственного комитета нефтедобывающей промышленности при Госплане СССР. Новое руководство страны благоволило к нефтянику Байбакову и готовило высокое назначение – заместителем Председателя Совета Министров, председателем Государственного планового комитета СССР.

По традиции тех лет в честь приезда большого гостя в Казани организовали торжественную встречу с учеными-нефтяниками. Площадка – созданный в 1956 году Татарский нефтяной научно-исследовательский институт (ТатНИИ). **«Это был авторитетный и очень уважаемый научный центр республики, – рассказывает Валерий Исаакович. – В нем работали яркие ученые-производственники Гадель Галяутдинович Вахитов, Рафхат Ахметович Максutow, Валентин Петрович Тронov, Сагдей Ахмадеевич Султанов».**

Разговор шел в обычном русле, вопросы-ответы. Пока Николай Константинович не заинтересовался у нефтяной общественности Татарии: «Как вы – с учетом накопленного за последнее десятилетие опыта – оцениваете генсхему разработки Ромашкинского месторождения?» Вопрос, как говорится, был из наболевших.

Действительно, в 1960-е годы стало очевидно, что в генеральной схеме разработки Ромашкинского месторождения допущен ряд серьезных упрощений. Самым существенным из них было представление о том, что всю нефть удастся извлечь фонтанным способом в безводный период. Что и говорить, очень удобно. Максимум добычи – минимум затрат. Не надо строить специальных установок по подготовке нефти, заниматься вопросами машиностроения, в общем, ничего не надо – бури да качай себе «черное золото».

Но жизнь оказалась сложнее схемы. К началу 60-х годов прошлого века Ромашка уже прошла начальную стадию освоения. На более позднем этапе обводненность добываемой нефти стала

стремительно расти. На отдельных участках месторождения резко упало пластовое давление. Чтобы не загубить нефтяной гигант страны, требовалось кардинально изменить подход к его разработке.

«Большинство из присутствовавших ушли от прямого ответа на поставленный Байбаковым вопрос, – вспоминает Гадель Галяутдинович Вахитов, в то время руководитель Татарского института нефтяной промышленности. – Лишь Грайфер без дипломатических оговорок однозначно ответил, что из проектных решений в реальной жизни осталась только идея о внутриконтурном заводнении. Все остальные положения генсхемы на практике приходится кардинально менять». Прямой, честный и очень смелый ответ. Валерий Исаакович вспоминает, что тогда его поддержал главный геолог НПУ «Ленингорскнефть» Ренат Халиуллович Муслимов, возглавивший через год геологическую службу объединения «Татнефть».

Став главным инженером, Валерий Грайфер все свои усилия направил на то, чтобы добиться пересмотра политики в отношении Ромашкинского месторождения. Технические мероприятия, обоснование оптимальных уровней добычи нефти, выбивание необходимых инвестиций – это была напряженная, сложная, работа – борьба со своими яркими победами и горькими поражениями. Уйти от упрощенчества при освоении Ромашки – так можно сформулировать задачу, которую поставил перед собой новый инженерный руководитель объединения Валерий Грайфер.

## «ВТОРОЕ НАШЕСТВИЕ ТАТАР»

В 1965 году новое «коллективное руководство» страны восстановило отраслевой принцип управления народным хозяйством. Были ликвидированы введенные Хрущевым совнархозы, базирующиеся на территориальном начале, и воссозданы министерства. Мера была давно назревшей. Далеко не все вопросы могли решаться по территориальному принципу, когда каждый район отвечал сугубо за свой «участок».

Стратегическим, организационным, идейным центром, определяющим развитие нефтяной отрасли, вновь стало союзное министерство. Возглавил ведомство Валентин Дмитриевич Шашин – человек, пользующийся среди коллег огромным авторитетом и уважением, ставший лидером отрасли в полном смысле этого слова.

Первый вопрос, который предстояло решить министру – создание команды. Это была серьезная кропотливая работа. Каждый

человек должен был быть на своем месте. Кадровая ошибка могла стоить дорого. Ставки были слишком высоки – нефть!

Выходцы из Татарии в новом министерстве заняли особое место. Заместителем министра по основополагающей деятельности – добыче и буровым работам – стал начальник объединения «Татнефть» Равхат Мингареев. Другое ключевое направление – строительство – возглавил Шаген Донгарян, бывший начальник комбината «Татнефтестрой». В свои подразделения они также приглашали людей, которых хорошо знали по работе в Татарии. «Птенцы гнезда Татнефти» потянулись под крыло Шашина. Среди нефтяников даже возникла шутка «второе нашествие татар на Москву».

Понятно, что в столице был штаб отрасли, но ведь добыча нефти ковалась на местах и, прежде всего, в Татарской АССР. Оголять этот фронт нельзя было ни в коем случае. Вместо уехавшего в Москву Мингареева начальником объединения «Татнефть» (1965-1977 гг.) был назначен Агзам Валиханов, прошедший на промыслах Татарии путь от мастера до начальника НПУ «Альметьевнефть». Главным инженером продолжал работать Валерий Грайфер.

## ИСТОРИЯ ПРО ЛЫЖИ

Не будем лукавить, поначалу отношения между Валихановым и Грайфером были непростые. Но, как говорится, вмешался случай.

Вспоминает Агзам Валиханович Валиханов: «Однажды в выходной день мы с Грайфером решили покататься на лыжах. Дни шли к весне. Первым с горы скатился Валерий Исаакович, я – за ним. Был уже наст. По середине горы головки моих лыж вошли под наст и отломались. Лыжи с ног не отцепились, я упал и начал кувыркать вниз вместе с поломанными (головки лыж имели зазубрины и щепки) лыжами. Внизу оказалось, что одна лыжная головка вошла мне в нижнюю челюсть, была порвана нижняя губа, повреждена челюсть и сильно шла кровь. Валерий Исаакович вытащил меня на небольшую дорогу, которая шла в Альметьевск, нашел транспорт и довез до больницы, где мне сделали операцию и отправили в спецклинику в город Казань. Грайфер – очень добрый, человеколюбивый и отзывчивый человек».

Действительно, в той критической ситуации Валерий Исаакович проявил свои лучшие мужские качества – не раздумывая, бросился спасать человека, быстро среагировал, что нужно делать, тащил на себе не один километр раненого товарища. Даже трудно представить, что он мог поступить как-то иначе! Чрез-

вычайная ситуация, в которой оказались оба руководителя объединения, во многом сгладила острые углы в их человеческих отношениях, привнесла доверие и так необходимое в их работе товарищество.

Что же касается служебных дел, то со временем в объединении сложилось четкое разделение обязанностей. Валиханов отвечал за общие вопросы развития, кадры, бухгалтерию, социалку. А за Грайфером закрепился статус технического руководителя – геологоразведка, добыча, бурение, инвестиции, научные вопросы...

## 100 МИЛЛИОНОВ ТОНН

Одна из самых драматичных страниц в «татарской» биографии Валерия Исааковича – история подготовки постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР по добыче в республике 100 миллионов тонн нефти.

О чем идет речь? В 1960-е годы добыча нефти в объединении «Татнефть» росла стремительными темпами. Если в начале десятилетия этот показатель составлял 42,8 млн тонн, то через пять лет – 76, 5 млн тонн. В руководстве страны обрадовались – вот уж и рукой подать – будет круглая цифра – 100 млн тонн. Началось обычное «давай, давай!»

Главным идеологом сверхускоренных темпов нефтедобычи выступал, как это ни странно, председатель Госплана СССР Николай Константинович Байбаков. Сменив отраслевые погоны на госплановские, он стал требовать от нефтяников все больших объемов «черного золота». Стране нужна была нефть. Но ведь добыча – это и капитальные вложения. А с этим у Николая Константиновича было сложнее.

Вспоминает Фикрят Табеев, в то время первый секретарь Татарского обкома партии: «Помню, 100 миллионов тонн добычи нам навязали из Москвы. А что значит выйти на такую добычу? Надо иметь хорошее финансирование, прежде всего, для буровых работ. Каждую из скважин надо обустроить. Дороги. Коммуникации. Энергетика... Отвод земель – очень сложный вопрос...»

Проект постановления ЦК КПСС и Совмина СССР, а также всю сопутствующую документацию по добыче 100 миллионов тонн нефти в Татарии мы готовили в тесном контакте с главным инженером объединения «Татнефть» Грайфером. Основная идея этих документов была такой: хотите иметь 100 миллионов тонн – будьте добры обеспечить финансирование. И не только на производство, но и на обустройство всей «социалки».



Когда Байбаков увидел эти проекты, он буквально вышел из себя и стал нас отчитывать. «Я был в Мексике – так там нефть берут с пяти уровней залегания! А вы что мне тут пишете?» – гневался председатель Госплана. Грайфер пытался объяснить: «Николай Константинович, да нигде в Союзе нет пока пяти горизонтов. Максимум могут быть два. И то, для этого мы применяем не вертикальное, а горизонтальное бурение». Но Байбаков упрямылся и требовал, чтобы мы дали обязательство добывать нефть с нескольких пластов. Вероятно, так ему было выгодно, чтобы не выделять больших средств. Грайфер не отступил. «Мы на авантюру не пойдем, – сказал он. – Если появится возможность, конечно, сделаем, но надежда на это мала».

После этого разговора мы стали думать, как нам быть. Решили попытаться счастье у Брежнева. Леонид Ильич был очень демократичный человек! Секретари обкома к нему ходили беспрепятственно – в приемной набивалось по 20–30 человек. Брежнев меня принял.

«Леонид Ильич, Татарстан должен одолеть 100 миллионов нефтедобычи, – начал я объяснять Брежневу. – Это нам определил Госплан. Но когда мы показали наши с Грайфером расчеты, Байбаков отказался финансировать работы в полном объеме. А без этого татарской нефти не будет. На пустом месте такие вещи не делаются. Ни один регион на такие объемы еще не выходил».

Тогда Брежнев поинтересовался: «Ну и где твой Грайфер? Далеко? Давай тогда министра Шашина вызовем, да и обсудим все». Через 10 минут Валентин Дмитриевич был у Брежнева. Он полностью подтвердил мои слова. Тогда Генеральный секретарь спросил нас: «А вы уверены, что Татария может дать 100 миллионов тонн, если мы выделим вам деньги?» Шашин и я заверили, что Татнефть выйдет на этот рубеж. Затем мы показали два основных документа с одобрением наших предложений – проект постановления ЦК КПСС и Совета Министров и проект решения Политбюро ЦК КПСС. Брежнев просмотрел все и говорит: «Ну что, принимаем решение?»

Мы чуть не хором в ответ – принимаем!.. Так он взял и подписал решение Политбюро ЦК. Что касается Постановления ЦК КПСС и Совета Министров, то в одиночку Брежнев не мог его завизировать. Но это было и неважно. Кто же тогда мог возразить против решения Политбюро? Так вопрос и решился. Это был уникальный случай. Но чтобы все получилось, авторам тех документов и, прежде всего, Грайферу пришлось проявить всю свою компетентность.

Брежнев потом несколько раз напоминал мне об этой истории

и всегда подчеркивал, как своевременно мы сработали, и какой замечательный результат в итоге получился. Было видно, что он переживал, сможем ли мы выполнить свои обязательства, но быстро поверил в наши силы. Он ведь тоже брал на себя огромную ответственность, поручившись за нас, по сути, перед Политбюро и советским правительством. И мы не подвели – ни его, ни самих себя!»

Действительно, в 1970 году объединение «Татнефть» добыло 100,4 млн тонн нефти. А в следующем году республика торжественно отпраздновала извлечение первого миллиарда тонн нефти с начала промышленной добычи.

## СЫРЬЕ ДЛЯ НЕФТЕХИМИИ

100 млн тонн нефти – по тем временам это была грандиозная цифра! Только вот отношение Валерия Исааковича к достигнутым в Татарии рекордным уровням нефтедобычи сложное. Ему гораздо ближе иная позиция.

**«Когда нефтяная отрасль республики быстро наращивала объемы добываемого «черного золота», – рассказывает Грайфер, – построили Нижнекамский нефтехимический комбинат. Для обеспечения завода сырьем надо было решить сложную техническую задачу по стабилизации нефти, чтобы в трубопроводах и резервуарах не терялись легкие фракции. Так мы и сделали – за короткий срок выполнили большую программу строительства специальных установок по стабилизации нефти, которые были рассчитаны на пропускную способность порядка 50 млн тонн.»**

В то время объединение «Татнефть» добывало около 100 млн тонн. Я понимал, что в самое ближайшее время мы выйдем на пиковые значения добычи, после чего начнется спад. «Может быть, правильнее снизить уровень добычи? – думал я. – И тем самым решить двойную задачу – продлить уникальный месторождениям Татарии полноценную жизнь, а республике создать долгосрочный надежный фундамент для развития нефтехимического производства. Что и говорить – полимеры, каучук и другие продукты переработки – их ценность на порядок выше, чем у сырой нефти.»

Учитывая, что Западная Сибирь в то время уже показала свой реальный потенциал, я выступил с инициативой – оставить только тот уровень добычи нефти, который мы

можем пропустить через установки стабилизации – т.е. фактически предлагал сократить добычу до 50 млн тонн нефти в год. Глубоко уверенный в собственной правоте, я стал доказывать необходимость принятия такого решения.

Мягко говоря, сочувствующих было немного. В объединении меня не поддержали, пытались убедить, что это совсем не наш вопрос. Когда же меня вызвали на заседание Татарского обкома партии – я получил такую «затрещину», что стало понятно – в ближайшем будущем добровольно снижать добычу никто не будет. А жаль, тогда у нас был шанс хотя бы попытаться что-то изменить».

Время подтвердило правильные расчеты главного инженера Грайфера. После 1975 года добыча нефти в Татарской АССР стала «валиться». В последние годы процесс падения удалось стабилизировать, наметился рост (и это большое достижение нефтяников Татарстана). Ну а Нижнекамский комбинат? Он работает и по сей день. Только вот проблема с сырьем так и не решена.

## УЧЕНАЯ СТЕПЕНЬ

Валерий Исаакович Грайфер – кандидат технических наук. Этой ученой степенью есть все основания гордиться. В отличие от многих кандидатских диссертаций, которые защищались ради почетной приставки «кандидат наук», прибавки к зарплате и продвижения по службе – его звание стало итогом важной работы, имеющей большое народнохозяйственное значение.

Вспоминает доктор технических наук, профессор, действительный член РАЕН, почетный член Академии наук Республики Татарстан Гадель Гаялутдинович Вахитов: «Генеральная схема разработки Ромашкинского месторождения предусматривала деление его на 23 самостоятельные площади рядами нагнетательных скважин для опережающей закачки воды. На первый взгляд ничего нового – бури, извлекай, закачивай. Но сюрпризы преподнесла сама природа. Вопреки генеральной схеме в конце 60-х годов содержание воды в добываемой продукции резко росло. Реальная обводненность извлекаемой нефти оказалась гораздо выше, чем предусматривалось. Спущенные сверху планы добычи нефти оказались под угрозой срыва. Около трети добываемой в объединении нефти не было обеспечено мощностями для ее кондиционной подготовки.

В тот критический момент эту задачу помогли решить новые совмещенные технологические схемы, которые предложили со-

трудники ТатНИИ и Татнефти. Эта разработка стала результатом сложившейся своеобразной формы сотрудничества науки и промышленности, при которой оригинальные экспериментальные работы проводились в лабораториях института, а их промышленное испытание проходило под непосредственным руководством Валерия Грайфера. Только такой симбиоз науки и производства позволил выйти в короткие сроки из кризисного положения, возникшего из-за нехватки установок по подготовке нефти. Пожалуй, тогда, в Татарии, впервые производство и наука наладили столь тесное взаимодействие непосредственно на территории месторождения и эффективно делали общее дело».

В чем же заключалось решение проблемы? Вопреки всем устоявшимся представлениям, новая совмещенная схема обеспечивала частичную очистку углеводородов до поступления в специальную установку. Ученым ТатНИИ и производственникам Татнефти удалось добиться разрушения эмульсии и сброса части пластовых вод еще в промысловых трубопроводах.

Новая технологическая схема получила широкое применение не только в Татарии, но и далеко за ее пределами, что позволило экономить миллионы рублей на строительстве дорогостоящих и металлоемких установок. Ее применение позволило Татнефти обратиться в Министерство нефтяной промышленности СССР с предложением о сокращении на 14 млн тонн объемов запланированного в Татарии на 1970–1975 гг. строительства установок по подготовке нефти.

Именно по результатам этой работы Валерию Грайферу присудили ученую степень кандидата технических наук. Вот если бы таких диссертаций было бы чуточку больше?

Зрелый Грайфер очень трепетно относится к молодым аспирантам и соискателям, которые работают в РИТЭЖе или просто приходят за советом к «гуру» нефтяной промышленности. Он предлагает темы диссертаций, помогает в работе, разгружает их рабочий график и берет на себя многие организационные вопросы. Своим друзьям и коллегам Валерий Исаакович с гордостью рассказывает, что, например, в этом году в РИТЭЖе защитилось 4–5 молодых ребят. Некоторые люди смотрят на него с недоумением: «чудной он все-таки! Зачем ему все это?» Но Грайфер не обращает внимания на удивленные взгляды скептиков. Он искренне хочет, чтобы в его любимой отрасли кандидатов наук было больше, чтобы диссертации становились интереснее, чтобы научный и технический прогресс двигали страну вперед.

## «ВЫХОД НА МЕЖДУНАРОДНУЮ АРЕНУ»

Заграничная командировка в Советском Союзе... Это было целое приключение! Проверка благонадежности, характеристика от соседей, «экзамен» на политическую грамотность в райкоме партии: «А назовите-ка всех членов Политбюро!»

Один из первых выездов Валерия Исааковича за рубеж состоялся в начале 1970-х годов. Это была командировка в Великобританию. Большая делегация во главе с начальником Управления по развитию техники, технологии и организации добычи нефти и газа Миннефтепрома СССР Юрием Васильевичем Зайцевым выехала изучать оборудование для газлифтной добычи. Завод находился в Северной Ирландии. Советские специалисты разместились в небольшом особняке в пригороде города Белфаст.

Члены делегации – все солидные люди: заслуженные работники, доктора наук, ответственные руководители, за границей – уже «в который раз». То ли дело – Валерий Грайфер, хоть и главный инженер объединения «Татнефть», но слишком уж молодой да еще «впервые за рубежом»! Понервничали в той поездке от души...

Все началось с торжественного ужина, который организовало руководство завода в честь приезда советской делегации. В теплой дружеской атмосфере один за другим следовали тосты. Как самому молодому дали слово и Грайферу: **«Руководитель завода был ярко рыжий, веснушчатый мужчина, – вспоминает Валерий Исаакович. – Ну вылитый ирландец, – подумал я. Именно такие представления об этой нации были почерпнуты мной из произведений классиков мировой литературы. Я знал, что в Северной Ирландии идет война, очень непростые национальные отношения, и решил проявить чудеса политкорректности – поднял свой бокал «за трудолюбивый ирландский народ»! Каково же было мое удивление, когда директор завода вскочил как ошпаренный и гневно произнес целую тираду. Ее смысл, как объяснил нам переводчик, сводился примерно к следующему: «Чтобы я, чистокровный англичанин, пил за этих негодяев и лентяев!»** Международного скандала, к счастью, не случилось. Но для Валерия Исааковича это был урок на всю жизнь – если не имеешь точной информации, подтвержденной из двух-трех источников, относись к ней с сомнением, перепроверь.

На этом, однако, «заключения» Грайфера не закончились. В составе делегации был директор Азенмаша Армаис Авакович Даниелян. Над ним все время подшучивали. «Смотри, – говорили ему, – у англичан большие трудности с машиностроением, люди с

мозгами – на вес золота, боимся мы, как бы тебя не украли». И так застрашали директора завода, что он отказался ночевать в своей комнате один. На подмогу, отбиваться от ночных злодеев, члены делегации выделили «проштрафившегося» Грайфера. **«Легли мы спать, – вспоминает Валерий Исаакович, – и тут начался страшный храп. Довольно быстро стало понятно, что уснуть у меня нет никаких шансов. Взял одеяло, подушку и отправился в фойе дома, где мы проживали. Еще днем я обратил внимание на небольшую нишу с диваном – там и улегся. Утром проснулся, пошел к себе на второй этаж, а там... все члены делегации сидят при полном параде, уже бритые, с мрачными похоронными лицами. Когда они меня увидели, то бросились обниматься. Оказывается, ночью Даниелян проснулся, обнаружил, что меня нет и «поднял всех на уши» – прочесали весь дом, но в темноте нишу, где я спал, не увидели. Вывод один: «Грайфер ушел...»** Члены делегации сидели и ждали положенного часа, когда работает консульство, чтобы идти **„с повинной головой“**.

Тогда, конечно, все обошлось... Но история той поездки получила продолжение в Альметьевске. Дело в том, что в командировке в Великобритании советскую делегацию повезли на экскурсию в средневековый замок. Обязательная программа предполагала театрализованное представление – девушки в костюмах XII века усаживали гостей за стол, уставленный яствами того времени. Из приборов были только ножи, есть приходилось руками. Пока экскурсанты вкушали «экзотику», играла средневековая музыка. На память каждому – яркая фотография. Такую карточку дали и Грайферу. Валерий Исаакович в окружении красивых женщин в странных одеждах с куском мяса в руках.

Вернулись в Советский Союз, поездка стала уже забываться. И тут к Грайферу обратился один сотрудник органов. Как бы между прочим он поинтересовался фотографиями. Валерий Исаакович не придал этому никакого значения, отдал ему пакет с карточками – интересно, наверно, человеку, как там за границей. А через некоторое время первый секретарь Татарского обкома КПСС Ф.А. Табеев один на один сообщил главному инженеру: «Валерий, мы тут через японскую разведку получили на тебя компромат... девицы какие-то». Когда Грайфер назвал по имени эту «японскую разведку» и рассказал историю фотокарточки, то обоим только и оставалось, что посмеяться. Так Валерий Исаакович еще раз убедился – мелочей не бывает. А «выход на международную арену» запомнился на всю жизнь.

## ИСТОРИЯ ОДНОЙ ПРЕМИИ

О своих наградах Валерий Исаакович говорить не любит. А их у него не мало. Есть отраслевые, общественные, государственные. **«Люблю бороться, – говорит он, – но сам миг победы, когда тебе вручают заветный приз, радости не доставляет».**

Среди всех орденов и званий Грайфера есть одна особенная. Это Ленинская премия. Образно выражаясь, Эверест среди холмов и горных хребтов. В Советском Союзе это была высшая награда, присуждаемая за наиболее выдающиеся работы в области науки, техники, литературы и искусства. Стать ее лауреатом можно было только один раз в жизни. Каждый год 22 апреля, в день рождения В.И.Ленина, ее вручали «самым-самым».

Ленинская премия Грайфера – 1976 года выпуска. Но это был уже несладкий для него момент. «Заветный приз» в руках. Официальные встречи, банкеты – обыденно и протокольно. Интересно было стремиться к победе, добиваться результата. Хотя когда все начиналось – о премиях никто и не думал. Решали совсем иные задачи, важные, производственные. Какие? Речь идет о масштабной программе по созданию промыслов нового типа – модернизированного, оснащенного, высокотехнологичного производства.

«До конца 60-х годов прошлого столетия, – вспоминает Альберт Михайлович Галустов – председатель Совета по делам ветеранов компании «ЛУКОЙЛ», друг и соратник Грайфера – в нефтяной промышленности существовала совершенно примитивная, в то же время сложная и дорогостоящая схема обустройства нефтепромыслов... На каждой скважине полукустарным способом, так сказать, «на коленях», строилось «хозяйство», с помощью которого производилась сепарация добываемой продукции, примитивными устройствами измерялся дебит скважины, а нефть и газ по отдельным трубопроводам транспортировались на пункты сбора. При такой совершенно «индивидуальной» для каждой скважины технологии не могло быть речи об унификации, стандартизации и индустриализации строительства нефтепромысловых объектов. Нефтяное «хозяйство» было «пестрым», сложным, требующим огромных затрат времени и материальных средств... Ситуация требовала принятия экстренных и радикальных мер».

Валерий Грайфер понял это одним из первых. Заручившись поддержкой министра Шашина, он начал действовать. Собрал группу единомышленников, привлек научные и проектные институты, заводы. В результате большой совместной работы была

выработана генеральная программа технического перевооружения нефтегазодобывающего производства. Ее основными принципами стали унификация технологических схем, комплексная автоматизация, телемеханизация и компьютеризация нефтегазодобывающего производства, создание и внедрение комплекса экономико-математических моделей оптимизации обустройства нефтяных месторождений.

Это сегодня на столе каждого клерка стоит компьютер, подключен Интернет, работают мощные программы моделирования и проектирования... А тогда? Тогда все было иначе. Автоматизация производства делала лишь первые шаги – громоздкие, неуклюжие, но революционные по своей сути. Они были необходимы, чтобы со временем, в муках и слезах радости на свет появился маленький вундеркинд – современный высокоинтеллектуальный промысел, где сотни датчиков поставляют точную информацию и предлагают оптимальные решения тех или иных задач.

«Грайфер, пожалуй, был первым руководителем-нефтяником, который глубоко проникся перспективой развития компьютерных технологий в промышленности и их ролью в повышении эффективности производства, – рассказывает Александр Иосифович Леонов – ветеран нефтяной промышленности, бывший начальник отдела автоматизации Миннефтепрома. – Была такая поговорка у производственников тех лет – «в этом АСУ, как в дремучем лесу». Так вот Валерий Исаакович нашел надежные пути выхода заблудившихся. Под его руководством были развернуты широкомасштабные работы по применению ЭВМ и математических методов в управлении процессами и производством нефтедобычи. Активно внедрялись автоматизированные системы управления, обеспечивающие получение достоверной информации о процессах нефтедобычи и оперативный контроль за работой технологического оборудования... Компьютерные технологии позволили успешно решать оптимизационные задачи разработки нефтяных месторождений».

Инициировав программу переоснащения промышленного хозяйства в Татнефти, Валерий Грайфер продолжил ее на работе в министерстве, в масштабах страны. В официальных документах она называлась: «Переворужение нефтедобывающего производства на основе новых научно-технических решений и комплексной автоматизации, обеспечившее высокие темпы роста добычи нефти». В 1976 году эта работа была удостоена Ленинской премии в области науки и техники. Лауреатами стали:

– от Миннефтепрома: **Феликс Григорьевич Аржанов, Валерий Исаакович Грайфер, Валентин Дмитриевич Шапин;**  
– от Минприбора: **Валентин Владимирович Карибский, Александр Васильевич Синельников;**  
– от Минхиммаша: **Ревгат Саяхович Гайнутдинов.**

В каждом большом деле немало формальностей, бюрократических процедур. Хватало их и при оформлении документов на Ленинскую премию. Большую организационную работу тогда проделал друг Валерия Исааковича – Альберт Михайлович Галустов, перешедший как раз на работу в министерство. К большой стопке материалов, которые подавались в разные инстанции, Альберт Михайлович «приделал ноги». И документы успешно проходили визирование в разных комитетах, получали одобрение больших начальников.

Когда состоялся торжественный банкет в честь лауреатов Ленинской премии, собрался весь руководящий состав отрасли (за исключением министра Шапина – в это время он уже тяжело болел). Присутствовал там и Галустов. «Много было тогда тостов: «за партию», «за Ленина», «за коллективный труд», – вспоминает Альберт Михайлович. – Ситуацию «отрезвил» Владимир Филановский. С прямой римлянина он назвал и поздравил главного виночника торжества – Валерия Исааковича Грайфера».

### «ЕСЛИ ШЕЛ ЗА ТОБОЙ, КАК В БОЙ...»

Дружба – великая ценность. В Татарии Грайфер обрел не только учителей, семью, профессию, но еще и новых верных товарищей – друзей на всю жизнь. Один из них – Альберт Михайлович Галустов.

Уроженец Баку, после окончания в 1957 году Азербайджанского индустриального института, он приехал на нефтяные промыслы Татарии. Начиная простым оператором, постепенно дорос до начальника производственного отдела по добыче нефти и газа в объединении «Татнефть» (1970-1976 гг.).

Грайфер и Галустов быстро нашли общий язык. Оба как-никак бакинцы! Сближала работа, общее дело, ну и, конечно, страстное увлечение преферансом.

У Владимира Высоцкого есть замечательная песня о друге, которую он исполняет в фильме Станислава Говорухина «Высота». Сюжет этой баллады общеизвестен: идут в связке два альпиниста, и в критической ситуации познается истинная цена дружбы. Последние строчки...

*...Если хмур был и зол, но шел,  
а когда ты упал со скал,  
он стонал, но держал.  
Если шел он с тобой, как в бой,  
на вершине стоял, хмельной,  
значит, как на себя самого,  
положись на него.*

У Грайфера и Галустова есть своя похожая история... А дело было так. Рассказывает Альберт Михайлович: «Стояли страшные морозы, да еще сильный шквалистый ветер. В кабинете главного инженера мы обсуждали текущие дела. Тут позвонил начальник НГДУ «Прикамнефть» Борис Львович Сапгир. У него сложилась непростая ситуация с добычей, и требовалась помощь, чтобы разобратся, в чем там дело. Сапгир был однокурсником Грайфера. В конце напряженного разговора он как бы между прочим, обращаясь к Валерию Исааковичу, бросил фразу: «Я, конечно, понимаю, что ты не приедешь...» Что надо было понимать – «Слабо тебе будет в такую погоду ехать спасать нашу добычу». Валерий Исаакович положил трубку и спокойно меня спросил: «Альберт, а что нам мешает собраться да поехать?»

Грайфер и Галустов отправились в путь. А когда добрались до Камы, увидели, что ехать на машине нельзя. Река еще «не схватилась», сплошные полыньи. Но не из робкого десятка были нефтяники – они пошли пешком. **«Ночь, метель, а мы с Альбертом идем по едва застывшей Каме, – вспоминает Валерий Исаакович. – Слава Богу, все закончилось благополучно».** Добрались Грайфер и Галустов до НГДУ. Сразу взялись за дело – посмотрели суточный режим скважин, вникли в геологический материал. В общем, разобрались, в чем были трудности и оказали конкретную помощь. Борису Сапгиру только и оставалось сказать: «Спасибо, ребята!»

Героические поступки делались «легко», с юмором, шутками, веселым настроением. **«В молодости Альберт Михайлович был удивительно красивым мужчиной, – рассказывает Валерий Исаакович. – Темные густые волосы и поразительный румянец. На его фоне мы все ходили какие-то серые. И вот я очень любил говорить ему: «Альберт, ты подозрительно хорошо выглядишь!» Его это очень смущало, и однажды он прямо спросил меня: «Я так понимаю, Валерий Исаакович, что, говоря эти слова, вы вкладываете в них определенный смысл?» Тут уж пришлось объясниться мне: «Если бы я не знал, Альберт, как ты вкалываешь с утра до ночи...»**

## ИНСТИТУТ ГЛАВНЫХ ИНЖЕНЕРОВ

«Институт главных инженеров. Что это такое? Чему это их там учат?» – удивится читатель и правильно сделает.

Институт главных инженеров – уникальное явление общественной жизни объединения «Татнефть». Придумал его Валерий Грайфер – брал пример со своих учителей – Шмарева и Шашина, которые возвращали молодых руководителей, воспитывали, обучали, наставляли их.

Как работал институт главных инженеров? Выглядело это следующим образом. Не реже одного раза в квартал в объединении «Татнефть» проводилась научно-практическая конференция, на которую приглашались главные инженеры НГДУ, ведущих предприятий и научных институтов, начальники отделов и подразделений, специалисты, отвечающие за проведение научно-технической политики. По сути, это был своеобразный слет элиты объединения. В обязательном порядке слушался доклад о состоянии дел в объединении «Татнефть» и задачах на перспективу. Шел конкретный деловой разговор – реакция на выступление, принятие тех или иных решений.

По словам Рафхата МаксUTOва, работавшего в те годы заместителем директора ТатНИИ, «Институт главных инженеров» являлся эффективным оперативным органом управления научно-техническим процессом. Не дублируя и не подменяя другие органы управления, он давал дополнительный импульс техническому творчеству».

Альберт Галустов, которого в шутку называли «проректором института главных инженеров», подчеркивает: «Эту школу Валерий Исаакович блестяще использовал для воспитания резерва руководителей. Коллегам, которым он поручал выступить с докладом, приходилось нелегко. Перед ними стояла непростая задача. Необходимо было проанализировать состояние дел на объектах Татнефти, вскрыть имеющиеся недостатки и дать конкретные предложения. Так Валерий Исаакович воспитывал будущих руководителей отрасли. Многие из его учеников стали руководителями крупных объединений и структурных подразделений Министерства нефтяной промышленности и Госплана СССР.

Так, например, главный инженер НГДУ «Бавлынефть» Иван Васильевич Саблин впоследствии возглавил это НГДУ. Главный инженер НГДУ «Лениногорскнефть» Виктор Владимирович Гнатченко в 1977 году стал членом коллегии Министерства – начальником Управления по развитию техники, технологии

и организации добычи нефти и газа. Главный инженер НГДУ «Альметьевнефть» Ришад Тимиргалиевич Булгаков впоследствии руководил крупнейшими структурами – объединением «Татнефть» и Главтюменнефтегазом. Главный инженер Алькеевнефти Галимзян Маннапович Ахмадеев в конце 1970 – начале 1980-х годов работал главным инженером объединения «Татнефть». Виталий Федорович Лесничий, прошедший путь в НГДУ «Лениногорскнефть» от главного технолога до главного инженера и начальника управления, в конце 1980-х годов возглавил управление нефтегазодобычи Миннефтепрома, а в 1994 году стал вице-президентом ОАО «ЛУКОЙЛ».

В разные годы в Институт главных инженеров входили также Павел Иосифович Полюбай, Евгений Игнатьевич Старов, Дмитрий Кириллович Шаповалов, Юрий Сергеевич Корчагин, Борис Степанович Лобанов, Альберт Марванович Риянов, Эдуард Артемьевич Аюпджанов, Биктимир Хабибуллович Хусаинов, Виктор Николаевич Коломацкий, Николай Павлович Космынин, Борис Евлампиевич Доброскок, Изиль Галимзянович Юсупов и многие другие».

Слеты главных инженеров завершались живым неформальным общением. После официальной части мероприятия следовал пикник на природе. Грайфер обязательно настаивал, чтобы на этих посиделках присутствовали жены специалистов. И так мужья круглые сутки пропадают на работе, а тут – хорошая возможность побыть вместе! На этих пикниках люди общались, узнавали друг. В общем, устанавливались хорошие человеческие отношения.

В объединении Грайфер пользовался заслуженным авторитетом. В то же время он был очень доступен и прост в общении. Всегда интересовался бытом, семейными проблемами и никогда не проявлял равнодушия к нуждам людей. Интересная деталь: «своим главным инженером» Валерия Грайфера считали не только работники объединения, но и их семьи.

### «И ЖИТЬ ХОРОШО, И ЖИЗНЬ ХОРОША...»

В 60–70-е годы прошлого столетия Татария славилась слетами молодых специалистов. Секретари ЦК ВЛКСМ считали своим долгом привезти знаменитых спортсменов, актеров, космонавтов на передовую нефтяной добычи. Приезжали с удовольствием.

«Гости ехали за жизненными впечатлениями, – рассказывает журналистка Ольга Буксина, – а хозяева утоляли свою жажду об-

щения с людьми, которые ничего не понимают в... штуцерах, глубинных насосах, но могут приоткрыть другие сферы человеческой жизни».

Валерий Грайфер хорошо помнит эти встречи: «Мы всегда ждали, когда приедут секретари ЦК ВЛКСМ Сергей Павлов и Александр Камшалов. Они были не номенклатурные начальники, а творческие коммуникабельные люди. Александр Камшалов, к слову сказать, с 1986 по 1991 годы был председателем Государственного комитета СССР по кинематографии. Общались все на равных, никаких дутовых щек. Все молодые, дружные, отважные, состоявшиеся в профессии, открытые к дружбе, товариществу. Коллективизм был у нас неистребим».

Особенно запомнился приезд Валерия Попенченко: «Он был настоящий герой нашего времени, – вспоминает Валерий Исаакович. – Прославленный боксер, шестикратный чемпион СССР. В 1964 году он выиграл Олимпийские игры в Токио».

И вот попросил Валерий Попенченко главного инженера отвезти его на буровую: «Покажи мне, как бурят. Я видел как варят сталь, а как бурят скважины не видел», – вспоминает тот разговор Валерий Грайфер. – Мы поехали на промысел, остановились, вышли к бригадам, познакомились. Стали показывать Валерию Попенченко несколько спусков-подъемов оборудования. Все это на больших скоростях, с грохотом, лязгом, свистом. На память подарили ему обломочки керна с глубины 2 км. Он их рассовал по карманам. А утром, когда я его поднимал (ему надо было судить на стадионе детские соревнования), он, надевая брюки, возмущался – кто это ему камни в карман, понимаете, набросал? Стал наш керн выкидывать. А я ему и говорю: «Валерий, что ж ты делаешь? Тебе вчера буровики...» «Какие буровики?» – удивился Попенченко. «Ну мы же с тобой заезжали...» Долго морщился наш спортсмен, вспоминая, но так, по-моему, до конца и не вспомнил...»

Или другая история, связанная уже с другом Валерия Исааковича – Львом Кузнецовым: «Как-то в разгар застолья, – рассказывает Грайфер, – Попенченко обмолвился: у меня, говорит, самый сильный плечевой пояс во всей сборной страны. И тут наш Лева предложил ему сразиться на руках: кто кого положит. Такая русская забава. Позже мы узнали, этот вид спорта называется «армрестлинг». Попен-

ченко удивленно посмотрел на него: «Тоже мне, соперник. Типичный партапаратчик. Небось, кроме доклада, в руках ничего не держал». Но к удивлению всех собравшихся победу одержал Лева. Раздосадованный Валера ничего не понял и снова начал сражаться с Кузнецовым. Лева несуетливо, даже, кажется, без особых усилий, вновь победил знаменитого Попенченко. Раскрасневшийся Валера едва сдержал себя от ярости. В отчаянии он попросил одного: не говорите Павлову, что я проиграл... Но наутро первый секретарь комсомола все уже знал. Пожурил чемпиона. Говорит, берите Кузнецова в команду».

К сожалению, жизнь Валеры Попенченко трагически оборвалась. «Он стал самым знаменитым боксером в мире, – рассказывает Ольга Буксина. – Боксером, который боксировал иначе, чем другие, подчинял свои действия мало кому понятной логике, вел себя в бою вне сложившихся законов кулачной науки. Он был удостоен Кубка Вэла Баркера.

Валерий Попенченко оставил спорт неожиданно для всех – в пору побед и сразу после того, как в очередной раз выиграл звание чемпиона Европы. Работал в МВТУ им. Баумана, занимался научной работой. 15 февраля 1975 года он погиб. Расследование быстро закончилось, дело закрыли: оступился и с третьего этажа упал через перила в пролет. Такой была официальная версия...»

## ПРОЩАНИЕ

В 1972 году Валерия Грайфера пригласили на работу в Москву, в Министерство нефтяной промышленности СССР. Валентин Дмитриевич Шашин предложил ему возглавить Планово-экономическое управление.

Друзья, коллеги, близкие Валерия Исааковича собрались, чтобы проводить любимого главного инженера. «Чувства у нас были противоречивые, – вспоминает Альберт Галустов. – С одной стороны, было очень приятно, что Валерий Исаакович приглашен на высокую должность члена коллегии, с другой стороны, было тяжело расставаться с человеком, которому каждый из нас обязан многим и которого каждый из нас с гордостью называл своим Учителем».

Прекрасный оратор и увлекательный рассказчик, Альберт Михайлович Галустов был на том прощальном вечере ведущим. «Воспользовавшись своим правом, – вспоминает Галустов, – я

поставил перед всеми участниками торжественного заседания условие: в силу многогранного таланта Валерия Исааковича Грайфера как Человека, как Инженера, как Ученого, как Руководителя каждый из последующих ораторов не должен повторять то, что сказал предыдущий. Такую постановку вопроса я считал корректной и вполне выполнимой. А участников было 33! Тем не менее все справились. Каждый следующий оратор раскрывал все новые и новые грани таланта Валерия Исааковича Грайфера». Но как же нелегко им было отпускать такого Главного Инженера в Москву!

С тех пор остались такие, может быть, не во всем складные, но очень искренние и теплые строчки:

*В Татнефти прописан на 20 лет,  
(А на самом деле – навек),  
Грайфер любим как певец и поэт,  
Но главное – как Человек.*

*В нем сразу порода видна и манеры.  
Он – абсолютный авторитет.  
Путь от поммастера до главного инженера  
Бывает длинней календарных лет.*

*Валерий Исаакович – совесть сама.  
Кто встретил его, никогда не забудет.  
Так помнят его Казань, Бугульма  
И многие другие города.*

*О мужестве духа – легенды слагают:  
О том, как умеет держать удар,  
Как без оглядки, не размышляя,  
Бросился лично тушить пожар...*

*(Свершая добро, остаешься в веках,  
Кто с этим спорит, тому не верьте):  
Он друга Агзама нес на руках,  
В буквальном смысле спасая от смерти.*

*Ему не хотелось судьбы иной:  
Не зная аналогов или примеров,  
Он первый в отрасли нефтяной  
Создал «Институт главных инженеров».*

*Грайфер всегда и для всех был примером  
Ориентации на результат,  
Он – «генерал» нефтяных инженеров –  
Гордится, что он – «нефтяной солдат».*

*Как инженер, специалист, технократ  
Он назначению не был рад,  
Однако в те годы ходила молва:  
«Не спорят, когда вызывает Москва».*



# Работа с видом на Кремль

**Н**овое назначение Валерия Грайфера для многих было неожиданностью. Отличный производственник, технар, как говорится – и вдруг начальник Планово-экономического управления Министерства! Где же здесь логика? Гораздо более понятной фигурой на этом посту был бы матерый экономист, знаток дебитов-кредитов.

Хорошо известно, однако, что министр Валентин Шашин непродуманные решения не принимал. Его кадровая политика отличалась взвешенностью и тщательным просчетом возможных вариантов. Если человека приглашали на должность – министр был уверен – нужен именно этот специалист, его знания, опыт, характер.

Планово-экономическое управление или сокращенно ПЭУ было одним из ключевых подразделений министерства. Оно отвечало за экономические показатели работы отрасли, выработку плановых заданий, капитальные вложения. Вроде бы обычные функции экономического ведомства.

Но необычным было время. В середине 1960-х годов в стране начались так называемые косыгинские реформы. Для их реализации нужны были новые люди с нестандартным мышлением, особым подходом. Классический экономист тут был мало чем полезен. Вот поговорить о методологии – пожалуйста... А практика как же?

Нелегко было Шашину и на другом фронте. Острые дискуссии с Госпланом СССР о планах добычи и объемах выделяемых инвестиций все больше перерастали в интеллектуальные баталии и бои «неместного» значения. На посту начальника ПЭУ требовался высококлассный специалист-нефтяник, знающий производственный процесс в деталях, человек с твердым характером и умением отстаивать точку зрения.

Свой выбор Валентин Дмитриевич Шашин остановил на главном инженере объединения «Татнефть» Грайфере. Это был его ученик. На его глазах он рос как профессионал, мужал как руководитель, закалялся в непростых жизненных ситуациях. И Валентин Дмитриевич не просто позвонил и пригласил Грайфера на работу – он специально полетел в Татарию – отпрашивать его у местного руководства и убеждать Валерия Исааковича дать свое согласие перейти на новую непростую работу.

## СНОВА ВМЕСТЕ

Приехав в Альметьевск и положительно решив вопрос о переводе Валерия Исааковича в Москву, поздно вечером Шашин зашел домой к Грайферам. Тамара Ивановна накрыла ужин, посадила дорогого гостя за стол. Завязался простой житейский разговор о том о сем. Не выдержала молодая женщина – и поделилась-таки с министром своими тревогами. Да и как иначе – муж, любимый человек, ее опора и поддержка, едет в столицу, там пока ни жилья – ничего, она с маленькими дочками в Альметьевске.

– Знаю, знаю, Тамара, что тебя волнует. Не беспокойся. В Москве у Валерия ни на что, кроме работы, времени не будет! – успокоил Тамару Шашин и забрал Грайфера с собой – в министерство, на улицу Мориса Тереза, 26/1 (ныне это Софийская набережная).

«Ни на что, кроме работы...» – эти слова в действительности оказались довольно мягкой формулировкой. **«Это была убийственная загрузка, – вспоминает Валерий Исаакович. – Совершенно новое для меня дело, шквал информации, совсем иные правила игры».** Покидая министерский кабинет в 9–10 часов вечера и любуясь кремлевскими звездами, он с грустью вспоминал Татарию. Скучал по семье.

Радовало другое. В Москве были его друзья – Владимир Филановский и Лев Кузнецов. Фил обосновался в столице первым. В 1969 году он возглавил Главное управление капитального строительства Министерства нефтяной промышленности СССР. За плечами уже были годы работы в Западной Сибири – главным инженером Главтюменнефтегаза. Первые промыслы, дороги, трубопроводы – в Тюмени все приходилось создавать с нуля.

Кузнецова же Шашин пригласил в Москву одновременно с Грайфером. В 1967–1972 годах Лев Михайлович руководил объединением «Саратовнефтегаз». В министерстве ему поручили совершенно новое направление – Главное управление по использованию и переработке нефтяного газа. Это дело Шашин считал архиважным. «Нефтяной газ – не побочный продукт, – объяснял министр, – а ценное сырье для нефтехимической промышленности». Сколько можно уже пугать людей огненными всполохами газовых факелов?

**«Поначалу в министерских кабинетах я чувствовал себя очень неудобно, – вспоминает много лет спустя Валерий Исаакович. – Я привык работать на результат, видеть плоды своего труда. От этого рождалось чувство удовлетворения от работы. А в министерстве было иначе – пишем много-томные записки, воюем с разными ведомствами, защищаем планы. Как тут понять, что от твоей работы есть реальная**

**польза? Я долго не мог привыкнуть. Думаю, помогло тогда то, что рядом были близкие друзья».**

Остается только удивляться мудрости министра Шашина. Он не только подбирал людей по деловым качествам, но и старался создавать для них нужный психологический климат. Собирая дружную команду губкинских товарищей, Валентин Дмитриевич понимал – вместе им будет легче сменить вольный ветер промысла на строгий министерский костюм, а товарищеский дух поможет и на работе, и в жизни.

Правда, первый случай проявления дружеского единства был анекдотичным. Валерий Исаакович рассказывает о нем так: **«Перебравшись в Москву, я поселился в Текстильщиках, где жили мама и сестра. Льву Кузнецову дали комнату в общежитии. Прошел год, нам надо было уже перевозить семью, а квартирный вопрос все так и не решался. Тогда у нас слевой возникла гениальная идея – написать на самих себя анонимки в партком – дескать, обеспокоены моральным обликом Кузнецова и Грайфера, как бы не потерять коммунистов! Этой идеей мы поделились с Валентином Дмитриевичем. Тот посмеялся, но на другой день поехал к товарищу Промыслову в Моссовет и решил больной вопрос».**

## ЗНАКОМСТВО

Широкой нефтяной общественности новый начальник Планово-экономического управления – член коллегии Грайфер был представлен на большом совещании по экономическим проблемам отрасли, которое состоялось в Краснодаре в октябре 1972 года. В его работе приняли участие более 500 участников – руководители объединений, научно-исследовательских организаций, управлений министерства. Валентин Дмитриевич Шашин, выступавший на этом совещании с главным докладом «Экономические задачи, стоящие перед нефтяной промышленностью...», решил попробовать в деле и недавно назначенного начальника ПЭУ Грайфера.

Вспоминает Анатолий Францевич Шарай: «Впервые я увидел Валерия Исааковича на отраслевом экономическом совещании. Тогда он был только что назначен начальником Планово-экономического управления министерства. До этого Грайфер работал главным инженером объединения «Татнефть». Поэтому среди участников совещания высказывались определенные сомнения: в какой степени этот «технар» сможет заменить своего предшественника – Евгения Борисовича Гальперсона – опытного эконо-

миста, хорошо известного среди нефтяников всех регионов, в том числе и Башкирии, где я тогда работал.

Однако весь ход совещания полностью опроверг эти сомнения. Валерий Исаакович сделал отличный доклад, а затем буквально покори́л всех участников совещания, блестяще отвечая на самые разнообразные вопросы, которые градом посыпались на него из зала. Сейчас я уже не помню содержания этих вопросов. Но в память врезался стиль ответов Грайфера. Он моментально схватывал суть задаваемого вопроса и так же мгновенно отвечал на него. При этом его ответы были четкими и ясными. Он говорил по существу, не рассуждая «вокруг да около». После этого совещания ни у кого не осталось сомнений, что к руководству экономической службой отрасли пришел высокоэрудированный и талантливый специалист».

Первая самая сложная ступенька была взята. «Знакомство» прошло успешно.

## КОМАНДА

Важная задача любого руководителя – формирование команды. Один в поле, все-таки, не воин.

Отличительная черта Валерия Исааковича – в кадровых вопросах он никогда «не рубит с плеча». Революционный порыв ему не свойственен. Придя в новый коллектив, Грайфер внимательно изучает «основных игроков», смотрит, «кто на что горазд». С ним можно не бояться «синдрома нового начальника», когда старая команда «идет под нож» и приходят совершенно новые люди – «свои», как говорится.

Так было и в ПЭУ. **«Я возглавил уже действующую структуру, – рассказывает Валерий Исаакович. – Много, конечно, пришлось менять. Но я понимал, что пришел не на голое место.»**

Никаких кадровых чисток, никакого перетряхивания коллектива. Первым заместителем начальника ПЭУ продолжал работать Илья Иванович Лещинец, заместителем по новым методам – Самуил Матвеевич Левин, заместителем по экономике бурения – Александр Григорьевич Шаповалов, начальником отдела планирования труда и заработной платы – Семен Давидович Гервиц, начальником отдела планирования производства – Антонина Михайловна Сахарова, начальником отдела себестоимости – Лидия Александровна Колосова, начальником отдела бурения – Валентина Ивановна Волкова.

Со временем, чтобы усилить главные направления работы ПЭУ, Грайфер стал привлекать специалистов «с мест». Так, например, в 1975 году он пригласил в министерство Анатолия Францевича

Шарая. Опытный экономист и производственник, долгие годы проработавший в аналитических подразделениях объединения «Башнефть», он возглавил отдел новых методов – надо было усилить направление, связанное с реализацией косыгинской реформы. А чтобы укрепить другой фронт – разработку плановых показателей, Грайфер добился перевода начальника производственного отдела объединения «Татнефть» Альберта Михайловича Галустова. В 1976 году он стал отвечать за работу отдела сводного плана.

**«В ПЭУ собрался интересный творческий коллектив, – вспоминает Валерий Исаакович. – Каждый – яркая индивидуальность.»**

Мой первый заместитель Илья Иванович Лещинец – уроженец города Мукачево в Закарпатье. Когда шла война, он был маленьким мальчиком. А другой мой заместитель Александр Григорьевич Шаповалов – фронтовик, красивый статный мужчина, с великолепным басом – как раз воевал в тех частях, которые освобождали Карпаты. Лещинец и Шаповалов были уверены, что виделись тогда в Мукачево. Илья Иванович помнил красивого русского солдата с огромными руками, а Александр Григорьевич – маленького пацаненка. До министерства Лещинец работал в Волгограде, профессионально был прекрасно подготовлен, обладал чудесным характером и отличным чувством юмора. Мы его очень любили и ласково звали Илюшей.

Главными методологами в ПЭУ были Самуил Матвеевич Левин и Анатолий Францевич Шарай. Левин долго работал в Коми, где нефтяная промышленность до начала 1950-х годов была подведомственна НКВД–МВД. Это был человек необыкновенной культуры, утонченный интеллигент. Любимым его поэтом был Борис Пастернак. На различных мероприятиях он с удовольствием читал дамам «под ракитой, увитой плющом, от ненастья мы ищем защиты, наши плечи открыты плащом, вокруг меня твои руки обвиты...»

Анатолий Францевич Шарай – прекрасный аналитик. Он готовил блистательные записки, в которых чувствовалась глубина мысли и тонкое понимание вопроса. В управлении Шарай был одним из самых молодых сотрудников, на него возлагались большие надежды. И сегодня Анатолий Францевич весь в делах, востребован и трудится в компании «ЛУКОЙЛ».

Ну а главным организатором и человеком, который налаживал связь с другими ведомствами, был Альберт Михайлович Галустов – своего рода «министр иностранных дел ПЭУ».

**Его колоссальная энергия стала залогом успешного сотрудничества с геологами, буровиками, добычниками...»**

Каким руководителем был Грайфер? Коллеги по работе в министерстве отмечают творческую обстановку, которая сложилась в ПЭУ. Ежегодно проводились большие совещания, на которых обсуждались итоги экономической работы в отрасли. Чтобы форсировать научные разработки по экономике, широко привлекались отраслевые НИИ. Обязательными были выезды ведущих работников в нефтяные районы страны.

Важная особенность Грайфера – он работал не только с руководителями отделов и своими заместителями, но и с простыми исполнителями. Альберт Михайлович Галустов подчеркивает, что «это общение не было разговором начальника с подчиненным, а носило форму содержательного диалога специалиста со специалистом. При этом Валерий Исаакович не скрывал, что по тем или иным вопросам нуждается в консультации, дополнительной информации. И это вызывало еще большее уважение в коллективе. Есть такое выражение: лучше всегда спросить, если не знаешь вопроса, чем промолчать. Валерий Исаакович, будучи крупным руководителем, никогда не забывал об этом».

В общем, как вспоминает Самуил Матвеевич Левин, «с приходом Грайфера работа в ПЭУ очень оживилась». А само планово-экономическое управление неожиданно для всех превратилось в одно из самых авторитетных подразделений министерства. Как всегда, самыми красноречивыми бывают детали. Так вот, в 1972 году, когда Валерий Исаакович только перешел на новую работу, ПЭУ в телефонном справочнике министерства нефтяной промышленности находилось на одной из последних позиций. Всего через несколько лет управление Грайфера стало ведущим подразделением министерства – в телефонной книжке оно стояло сразу после списка заместителей министра, первым среди других управлений.

## РЕФОРМА. ПЛЕННИКИ СИСТЕМЫ

**«Работой в министерстве я увлекся, когда стал заниматься косыгинской реформой. Это было что-то совершенно новое»,** – вспоминает Валерий Грайфер.

Косыгинская – такое название закрепилось за экономической реформой, провозглашенной на сентябрьском 1965 г. Пленуме ЦК КПСС. Официальная формулировка – «Совершенствование планирования и усиление экономического стимулирования

промышленного производства». Главный идеолог и проводник реформы – Алексей Николаевич Косыгин – Председатель Совета Министров СССР в 1964–1980 годы.

О том, что готовится некая серьезная реформа, советские люди узнали еще 9 сентября 1962 года. В этот день в самой главной газете тех лет «Правде» была напечатана статья «План, прибыль и премия» профессора Харьковского инженерно-технического института Евсея Либермана. Статья была необычной. В ней говорилось о том, что существующую систему планирования надо перестраивать, что предприятия должны не просто выполнять плановые показатели, а быть в них напрямую заинтересованы, что надо уйти от строгой регламентации их работы.

Общественное мнение готовили... В условиях все усложняющегося и увеличивающегося производства система хозяйствования, сложившаяся в предыдущие годы, все чаще и чаще давала сбои. Современники отмечали такие ее недостатки, как незаинтересованность работников в результатах своего труда, материалопожирание, слабое реагирование на достижения научно-технического прогресса, планирование, доходящее до абсурда, плохо развитая сфера потребительских услуг.

В 1965 году реформа была объявлена официально. Ее центральной идеей стала попытка ввести отдельные рыночные регуляторы в нерыночную планово-распорядительную среду или, как тогда говорили, выдвинуть вперед экономические методы управления в противовес начавшему превалировать административному подходу.

«Третьей по значению за все сорок восемь лет существования Советского государства» – так назвал реформу экономист Александр Бирман в статье «Мысли после Пленума», опубликованной в декабрьском за 1965 год номере журнала «Новый мир». Первой реформой он считал переход к новой экономической политике в 1921 году, а второй – изменение условий хозяйственной деятельности в результате начавшейся в 1929–1932 годах индустриализации.

Что же предлагала новая система планирования и экономического стимулирования? Во-первых, путем уменьшения числа планируемых, спускаемых сверху показателей была существенно увеличена производственная самостоятельность предприятия. Государство отказалось от детальной регламентации и предоставило производственным единицам право решать большинство вопросов самостоятельно. Главными показателями их работы становились прибыль и рентабельность.

Во-вторых, из части заработанной прибыли на каждом социальном предприятии образовывались три фонда, средства-

ми которых завод или фабрика распоряжались самостоятельно: 1) фонд развития производства, 2) фонд материального поощрения и 3) фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства. Получалось, что чем эффективнее работало предприятие, чем большую прибыль оно получало, тем большими были его фонды и средства для дальнейшего развития производства, выплаты премий, строительства жилья, санаториев, домов отдыха. Появлялась прямая заинтересованность конкретного работника в результатах своего труда и работы предприятия в целом. Тем самым создавалась ощутимая положительная мотивация.

В общей логичной конструкции реформы 1965 года имелось, однако, одно «НО». Решившись на внедрение некоторых рыночных регуляторов в административно-командную систему, идеологи реформы не дали главного признака рыночной экономики – свободных рыночно регулируемых цен. А это неизбежно ограничивало действие таких рычагов, как прибыль и рентабельность. Как опираться на эти показатели, если цены спущены сверху? С классических экономических позиций было очевидно, что рано или поздно предложенный механизм повышения эффективности исчерпает себя, и вопрос о ценах станет решающим.

Тем не менее, на начальном этапе реформа работала и приносила ощутимый положительный эффект. Реализовывалась она поэтапно. В 1966 году на новую систему планирования и экономического стимулирования были переведены 43 предприятия. К концу следующего года их число увеличилось до 704-х. В 1967 году по-новому работало 15% предприятий, на долю которых приходилось более трети всей промышленной продукции.

В первую очередь упор делался на отрасли, ориентированные на конечного потребителя. Естественным было отказаться от регламентации таких вопросов, как, например, количество выпускаемых детских пупсов или сортность колбасных изделий. А как быть с энергетикой, металлургией, машиностроением? Как отпустить в «свободное плавание» эти отрасли? Ведь от результатов их работы зависит народное хозяйство в целом.

Здесь действовали осторожно. Старались эти отрасли попридерживать, посмотреть, как будет развиваться ситуация. Поэтому, когда в 1972 году Валерий Грайфер был назначен начальником ПЭУ – это было самое горячее время перевода предприятий нефтяной промышленности на новую систему планирования и экономического стимулирования. Он вновь оказался в самом центре событий.

## КОЭФФИЦИЕНТ НАРОДНО-ХОЗЯЙСТВЕННОГО ЭФФЕКТА

В начале 70-х годов прошлого столетия в нефтяной отрасли страны сложилась парадоксальная ситуация. Оптовая цена одной тонны нефти не превышала 25 рублей. Как зеницу ока государство оберегало низкую стоимость «черного золота». Считалось, что форса в ценах на энергоносители – залог успешного развития народного хозяйства.

Аргумент, конечно, спорный. Известно, что в длительной перспективе заниженные цены на нефть приводят к расточительству ее потребления и крайне медленному внедрению энергосберегающих технологий. Так и было. Газеты тех лет буквально кричали о халатном отношении к нефти и нефтепродуктам. В ходе широких кампаний за экономию топлива, начинавшихся, как правило, после соответствующих решений Пленумов ЦК КПСС, выявлялось безобразное расточительство углеводородного сырья и систематически запланированный перерасход топлива и электроэнергии.

Для нефтяной отрасли низкие цены в условиях жесткой плановой экономики, конечно, порождали много проблем, но были не критичны. А вот что делать, когда главными показателями работы предприятий становятся прибыль и рентабельность? **«В тех условиях, – вспоминает Валерий Исаакович, – ни один новый проект не оказывался рентабельным. Нормальные отраслевые показатели обеспечивали старые нефтедобывающие районы. А все программы по освоению новых месторождений, за счет которых и удавалось наращивать объемы добычи, были изначально убыточными. На себестоимость тонны нефти ложились коммуникации, энергетика, социальная сфера. Получалось, что проекты, которые на деле приносили стране колоссальные прибыли, на бумаге были неэффективными.»**

Ограниченные строгими рамками, специалисты ПЭУ нашли оригинальное решение этого непростого вопроса. Придумали некий суррогат цены – так называемый коэффициент народно-хозяйственного эффекта. В методологическом плане был произведен сложный расчет – что же дает экономике каждая добытая тонна нефти. Оказалось, что этот показатель намного превышает официальную оптовую цену «черного золота» и выводит нефтяников на уровень 70–90 рублей за тонну. **«Приложив немало усилий, мы убедили директивные органы, – рассказывает Валерий Исаакович, – чтобы коэффициент народно-хозяйственного значения стал базовым при оценке эффективности новых проектов. Так вопрос заведомой нерентабельности был снят».** Это был высший пилотаж искусства компромисса.

## ЧТО ТАКОЕ ХОЗРАСЧЕТ?

Слово «хозрасчет» в годы косыгинской реформы было одним из самых модных. В официальных постановлениях, на первых полосах газет – везде был хозрасчет и всюду он внедрялся.

В наши дни этот термин как-то выпал из повседневного лексикона. Спроси десяток людей на улице – вряд ли кто скажет, что такое хозрасчет. Хорошо, что есть словарь экономических терминов. Там читаем: «хозрасчет – это плановый метод ведения хозяйства социалистического предприятия на основе хозяйственной самостоятельности, самофинансирования, самокупаемости и рентабельности». Удивительно, если убрать из этого определения слова «плановый» и «социалистический», то получится вполне современный, в духе сегодняшнего дня набор требований к субъекту экономической деятельности. Опираясь именно на эти принципы, работают сегодня крупные корпорации и предприятия малого бизнеса.

Как же обстояли дела с хозрасчетом в нефтяной промышленности? Для реализации этих прогрессивных принципов специалисты ПЭУ разработали большую программу мероприятий. Прежде всего, определили главную единицу хозрасчета. Вопрос был принципиальным – от того, насколько крупное или малое подразделение примет на себя роль ключевого звена отрасли – зависела регламентация производственной и финансовой деятельности. Добившись такого статуса для нефтегазодобывающего объединения, планово-экономическое управление министерства одержало победу. Это была большая структура, а следовательно – и большая степень хозяйственной самостоятельности. Цены, бюджет, капитальные вложения, трудовые и материальные ресурсы – все это определялось на уровне объединения. А оно уже более свободно выстраивало отношения с подведомственными ей подразделениями.

Чтобы хозрасчетная единица имела реальные рычаги управления и стимулирования своих работников, косыгинская реформа предусматривала формирование соответствующих фондов, и, прежде всего, фонда материального поощрения. В обычном случае, это выглядело так: произвел завод продукции на 10 тысяч рублей больше, чем запланировано – эти деньги направляются в «кубышку» предприятия. В нефтянке, однако, такая схема не работала. Слишком уж сложным был вопрос ценообразования и стоимостных показателей. Получалось, что как бы ударно ни работало нефтегазодобывающее объединение, «лишних» денег оно не зарабатывало. Какой уж тут интерес работать лучше и добывать больше? Специалисты ПЭУ, однако, и здесь нашли выход. Стоимостные показатели как главные критерии работы предприятия были заменены на

натуральные, в результате чего фонд материального поощрения стал формироваться на основе так называемой потонной ставки. Действовал простой принцип: чем больше добываете, тем больше отчислений идет для стимулирования работников.

При этом специалисты ПЭУ понимали, что количественными показателями определяется далеко не все. Чтобы стимулировать работы по извлечению «остаточной нефти», была разработана система материального поощрения за добычу «черного золота» новыми методами повышения нефтеотдачи. А для поощрения качественной работы буровых организаций их труд стал оцениваться не только по скоростным показателям проходки, но и в зависимости от конечного результата, в частности – соответствия заложенного и полученного дебита скважины.

Так, в результате деятельности Грайфера в период его руководства плано-экономическим управлением были разработаны и применены основные, принципиально новаторские для того времени элементы хозяйственного механизма. **«Это была большая, интересная работа по внедрению экономических методов и стимулов, – вспоминает сегодня Валерий Исаакович. – Многие удалось сделать. Было непросто. Но нефтяников очень поддерживал главный идеолог реформы – Алексей Николаевич Косыгин».**

## СОВЕТСКИЙ ДЭН СЯОПИН

Алексея Николаевича Косыгина сегодня называют лучшим премьер-министром нашей страны в XX веке. На этом посту он проработал рекордные 16 лет. Хмурый молчун с детскими глазами. «Герой серого дня». Пенсии колхозникам, тюменские нефть и газ, «Жигули», Норильский комбинат... Экономика должна быть экономной, учил Косыгин, и с человеческим лицом.

В народной памяти он остался как главный идеолог и творец экономических реформ. Наш советский Дэн Сяопин. Непростая судьба у косыгинских преобразований. Кто знает – доведи их советское руководство до логического конца, судьба страны могла сложиться совсем иначе.

К нефтяникам Алексей Николаевич относился с особым вниманием. Часто ездил по стране, обязательно посещал нефтяные районы. Кинохроники сохранили эти кадры... Вот Алексей Николаевич в объединении «Татнефть», а вот уже в Тюменской области. Серьезный, мрачный... Нет-нет, да улыбнется.

**«Мы постоянно чувствовали руку Косыгина на пульсе, –**

рассказывает Валерий Исаакович. – Он работал в тесном контакте с нашим министром Валентином Дмитриевичем Шашиным. Раз в год он специально приезжал в Министерство нефтяной промышленности. К этому визиту мы начинали готовиться за 2–3 месяца. В вестибюле размещали большой наглядный материал – 20–30 плакатов. Работали над большим обзорным докладом министра. Алексей Николаевич всегда очень внимательно слушал Шашина. После доклада начиналось живое общение – вопросы-ответы. Нефтяники рассказывали о своих проблемах. Косыгин вникал в мельчайшие подробности. Так удавалось решить многие «больные» вопросы».

## БОЛЬНОЙ ВОПРОС

Самым болезненным вопросом в работе Министерства нефтяной промышленности СССР и его Планово-экономического управления были разработка и утверждение плановых показателей добычи нефти.

Руководство страны давило на нефтяников. С каждым годом «черного золота» требовалось все больше и больше. Темпы нефтедобычи поражали самое смелое воображение: ежегодно – 20-25-миллионные приросты! За 10 лет с 1965-го по 1975 годы добыча нефти увеличилась более чем в 2 раза – с 243-х до 491 млн тонн (заметим, примерно столько сегодня добывает Россия). Но этого было недостаточно – руководство страны требовало больше. Почему?

1973 год – четвертая по счету арабо-израильская война. Чтобы поддержать Египет и Сирию, страны-члены ОПЕК применяют «нефтяное оружие» – вводят эмбарго – запрет экспорта нефти в ряд стран, а также растущее ограничение добычи нефти. Реакция мирового рынка – более чем трехкратное увеличение цен на нефть и нефтепродукты. В странах-импортерах углеводородного сырья – паника.

Но для СССР, независимого игрока на энергетическом поле, ситуация совсем иная. Страна Советов оказывается в уникальном положении: добыча нефти в Западной Сибири растет, ценовая конъюнктура – лучше и не придумать, а импортеры крайне заинтересованы в надежном поставщике сырья. Советский Союз начинает резко наращивать объемы экспортных поставок в капиталистические страны. И так возникает непредвиденный источник колоссальных валютных поступлений. Ежегодные цифры превышают миллиарды долларов.

Казалось бы, «с такими козырями на руках» СССР просто обречен на невиданный взлет. В это время успешно идут экономические

реформы. А нефтяные деньги – это новые дополнительные возможности: модернизация народного хозяйства, устойчивость к разного рода кризисам, задел на будущее. Но ничего этого не происходит.

Руководство страны, окрыленное потоком нефтедолларов, выбирает иную стратегию. Зачем проводить мучительные, притом сомнительные с идеологической точки зрения преобразования, когда в наличии такие финансовые поступления. Важнейший приоритет партии, сформулированный как «повышение уровня и качества жизни населения» – теперь удовлетворяется просто. Нужно накормить население – пожалуйста – закупим зерно и мясо за валюту. Нечего советским гражданам носить – привезем одежду и обувь из-за границы. Внешнеторговый баланс тех лет ужасает. По сути это отражение программы «нефть в обмен на продовольствие и товары ширпотреба» – программы, убивающей развитие собственного народного хозяйства, и в первую очередь таких ее секторов, как сельское хозяйство и легкая промышленность.

По мере того, как отечественная экономика «подсаживалась на углеводородную иглу», нагрузка на нефтяную промышленность приближалась к критической точке. На глазах Косыгина рушились его самые светлые замыслы, но переломить генеральную линию партии был не в силах даже «лучший премьер». Покорно он снимал трубку черной вертушки и звонил начальнику Главтюменнефтегаза Муравленко: «С хлебушком плохо, Виктор Иванович – дай 3 млн тонн сверх плана».

Понимая всю сложность положения отрасли, Косыгин просил нефтяников, взывал к их гражданской позиции. А вот директивные органы ничего не просили. Они требовали и требовали очень жестко. Лозунг того времени – «Даешь добычу миллиарда тонн нефти и триллиона кубометров газа». Звучит-то очень красиво! При этом как бы между строк читалось – когда выйдем на эти показатели, остальная страна может расслабиться и не работать.

## «ОТКРОЕМ ЕЩЕ ОДНУ СИБИРЬ В ЗАПАДНОЙ СИБИРИ!»

Масло в огонь подливали и рапорты отечественных геологов, докладывающих наверх о новых «открытиях века». Руководству страны импонировала их вера в то, что в самом ближайшем будущем «в Западной Сибири будет открыта еще одна Сибирь».

Фарман Курбанович Салманов, Юрий Геогиевич Эрвье, Лев Иванович Ровнин, Николай Николаевич Ростовцев... Первооткрыватели тюменских недр, геологи-первопроходцы, герои. Сегодня их прогнозы о перспективах Западной Сибири полностью оправда-

лись. Но иногда увлекались и они – в порыве энтузиазма, окрыленные успехами, из лучших побуждений. Геологические запасы стремительно росли. Однако порой это происходило только на бумаге.

В этом смысле показательна история с НГДУ «Варьеганнефтегаз». **«Очень долго мы не могли понять, в чем дело, – вспоминает Валерий Исаакович. – Нефтегазодобывающее управление ежегодно срывало выполнение плана. Сначала решили, что плохие там начальники. Снимали их одного за другим. Но ситуация не менялась. Тогда решили, что больше нужно заниматься поддержанием пластового давления. Опять не помогло – воды закачивали в 2–3 раза больше, чем добывали нефти, но план все равно не выполнялся. Филановский и я неделями сидели в «Варьеганнефтегазе»... Но все было без толку. Пока не проверили геологические запасы. Результаты ошеломили нас – настолько необоснованно завышенными оказались цифры. Когда по итогам проверки списали 200 млн тонн извлекаемых запасов и определили реальные планы добычи, НГДУ стало работать в нормальном режиме, выполняя контрольные задания. Но если вдуматься – сколько судеб покорежило такое „шапкозакидательство“!»**

После этого случая Министерство нефтяной промышленности добилось большой проверки обоснованности геологических запасов. А то уж совсем до предела доходило: **«Требуя прекратить приписки запасов, – рассказывает Грайфер, – начальник Геологического управления Министерства нефтяной промышленности СССР Гурген Павлович Ованесов, был вынужден писать жалобы не куда-нибудь, а в Комитет народного контроля».** Конечно, этот орган с важным названием мало чем мог помочь нефтяникам. Здесь требовалось совсем другое – политическая воля. Или же сломанные судьбы людей, как это было в НГДУ «Варьеганнефтегаз».

## ПЕССИМИСТЫ И ОПТИМИСТЫ

**«В 70-е годы прошлого столетия с легкой руки некоторых наиболее видных первооткрывателей тюменской нефти, – рассказывает Валерий Исаакович, – партийные органы и руководство страны стали делить нефтяников и экономистов на «пессимистов» и «оптимистов». «Оптимисты» должны были соглашаться с любыми плановыми заданиями по добыче нефти. Главным аргументом стал колоссальный потенциал Западносибирского нефтегазового бассейна. «Пессимисты» указывали, что для реализации этого**

**потенциала нужны были огромные финансовые, трудовые и материальные ресурсы. А все это было в большом дефиците».**

Именно в таком «пессимистичном» духе и выстраивал «линию защиты» министр Шапин и его команда. Если уж спустили плановую цифру по добыче, от которой перехватывает дыхание, то уж будьте добры – обеспечьте нефтяникам нормальное финансирование, наладьте работу смежных отраслей, подготовьте кадры.

Но разве может «ТАКОЕ» понравиться Госплану или Госснабу? Разумеется, нет. А тут как раз целые научно-исследовательские коллективы доказывают: западносибирская добыча – это фонтаны в безводный период при минимуме затрат. Зачем же тогда нефтяникам машиностроение, инфраструктура, социалка?

**«Нам приходилось, – вспоминает Грайфер, – вести самую ожесточенную борьбу с учеными, которые проповедовали упрощенческие подходы и тем самым буквально связывали нас по рукам и ногам. Как же разговаривать с плановыми органами, когда они оперируют научными разработками? Огромную помощь тогда нам оказал профессор губкинского института, в прошлом мой учитель Владимир Николаевич Щелкачев. Он постоянно нас консультировал, советовал, что делать, и рецензировал материалы наших идейных противников».**

## МИФ О КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЯХ

В 1990-е годы в средствах массовой информации нередко можно было услышать мнение, что бурное развитие нефтяной промышленности как бы надорвало силы народного хозяйства СССР, поглотило львиную долю капитальных вложений и придало экономике страны уродливый сырьевой характер. Конечно, гласность и свобода слова – безусловные блага нашего времени. Но компетентность и доказательную базу пока еще никто не отменял!

Никакого массового поглощения нефтяниками инвестиций не было и в помине. Отрасль сознательно держали «на сухом пайке», хотя сама она приносила государству многомиллиардные дивиденды. Понятно, что сегодня этот вопрос проанализировать достаточно сложно, в первую очередь из-за достаточно произвольного ценообразования советской системы. Однако кое в чем разобраться можно.

Доля капитальных вложений в нефтяную промышленность в 1960–1980-е годы никогда не превышала 8% от инвестиций в народное хозяйство в целом. Показатель достаточно скромный. При этом



в самые тяжелые годы прорыва нефтяников в Западную Сибирь (1965-1975 гг.) доля капитальных вложений не выходила за рамки 5%.

Не излишки финансирования, а его катастрофическая нехватка определяла развитие нефтянки. Специалистам планово-экономического управления во главе с Грайфером приходилось отвоевывать каждый миллион, каждую тысячу, каждую сотню рублей капитальных вложений в отрасль.

**«Несколько легче стало работать, – рассказывает Валерий Исаакович, – когда в 1976 году Владимира Филановского назначили начальником отдела нефтяной промышленности Госплана СССР. Его предшественник Павел Петрович Галонский уходил на пенсию. Это был очень грамотный специалист, отличный производственник. Но защищать основные показатели у него было очень трудно. Приходилось биться за каждую цифру.**

Когда стало ясно, что Галонский уходит на пенсию, председатель Госплана СССР Николай Константинович Байбаков обратился к Шашину с просьбой делегировать на должность начальника отдела нефтяной промышленности кого-нибудь из специалистов министерства. Ему требовался человек, хорошо представляющий ситуацию в отрасли и способный вести реальное планирование. Первоначально выдвигались две кандидатуры – моя и Филановского. Но в конечном итоге Валентин Дмитриевич остановил свой выбор на Владимире. Думаю, что это было очень правильное решение. У нас образовалась хорошая «связка». Конечно, как начальник отдела нефтяной промышленности Госплана СССР Филановский реализовывал стратегию народно-хозяйственного плана, разрабатываемую этим ведомством. Но в то же время он хорошо понимал и наши аргументы».

## ПЕРВОЕ АПРЕЛЯ

Сложная, напряженная работа в министерстве. Однако в любых тяжелых ситуациях Грайфер оставался верен себе. Хорошая шутка, анекдот, юмор – разве можно без них? Несмотря на серьезные должности и ответственные дела, в нем сохранилось что-то детское, озорное.

Так, каждое первое апреля он разыгрывал Владимира Филановского. Суровый и строгий Фил в жизни был необыкновенно доверчивым человеком.

**«Обмануть его было проще простого, – вспоминает Валерий Исаакович. – Зная за собой такую слабость, он вся-**

**кий раз накануне первого апреля строго предупреждал меня: знай, демагог, на твои шуточки я больше не попадусь. Напрасно не старайся. («Демагог» в его лексиконе было ругательным словом.) И с какой-то необъяснимой покорностью судьбе вновь попадал в мои сети».**

Однажды первого апреля Грайфер заставил его сходить в Кремль: **«Звоню рано утром и чуть измененным голосом, от имени секретаря Дымшица, зампреда Совета Министров (он курировал нефтяную промышленность), сообщаю, что Вениамин Эммануилович ждет его в своем кабинете. Вдруг слышу в трубке удивленный голос Филановского: «Но ведь он должен сегодня быть в Нижнем Новгороде?!» Для меня это было полной неожиданностью, про планы Дымшица я не знал. Но не растерялся: «Вы бы посмотрели, Владимир Юрьевич, в окошко-то, какой там туман...» На этом наша беседа подошла к концу. А вскоре на пороге приемной Дымшица появился Филановский, вызывая удивление секретаря:**

**– Меня Дымшиц ждет.**

**– Но он же в Нижнем Новгороде...**

**Я в ту секунду Фила не видел. Но думаю, что в этот момент ему захотелось посмотреть на календарь... Потом, когда он остыл, мы с ним вместе посмеялись. Он все сокрушался: «Ну причем тут туман? Я же знал, что в Нижний Дымшиц едет поездом».**

Или другая история. **«Как-то звоню первоапрельским утром домой Филановскому и спрашиваю, – вспоминает Валерий Исаакович, – «Володя, а ты давно на даче-то своей был?» Он, конечно, удивляется, в чем дело? «Да ведь твое Крекшино топит. Я сейчас утренние газеты смотрю, все об этом только и пишут. Наводнение там», – рассказываю я ему. Фил тут же срывается и едет спасать свой домишко. «Опять попался...», – только и сказал мне при встрече».**

Таких первоапрельских историй было немало.

## ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Все, кто знаком с Валерием Исааковичем, удивляются, насколько быстро он находит контакт с журналистами и другими представителями СМИ. Открытый, коммуникабельный, Грайфер с большим уважением относится к «пишущей братии». Если его просят дать интервью – это всегда содержательная вдумчивая беседа. Если просят написать научную статью – большая подготовительная ра-

бота. Кажется, что Валерий Исаакович очень хорошо представляет специфику журналистского труда. И это совсем не удивительно.

Более 12 лет, вплоть до перевода в Тюмень, Грайфер являлся главным редактором ведущего научно-технического и производственного журнала страны «Нефтяное хозяйство». **«Я приехал в Москву, стал входить в курс нового для меня экономического дела и вопросов планирования, – рассказывает Валерий Исаакович. – И тут последовало еще одно предложение от Валентина Дмитриевича – возглавить журнал «Нефтяное хозяйство». Это предложение было неожиданным, в стиле Шашина... Когда на Коллегии встал вопрос о кандидатуре нового главного редактора, многие из присутствовавших выразили некоторое сомнение в целесообразности такого назначения. До этого во главе журнала стояли люди и более высокого статуса, и другой специализации. А дело было в том, что министр задумал некую реорганизацию журнала. В нашей беседе Валентин Дмитриевич сказал, что одним из слабых мест журнала он видит именно отсутствие технико-экономической проблематики».**

Другая важная задача, которую поставил перед Грайфером министр – популяризация издания, доведение передовых статей до широкого круга читателей: «Выполнение задач, стоящих перед нефтяной промышленностью..., – читаем в письме Валентина Дмитриевича руководителям управлений, объединений и других организаций Министерства нефтяной промышленности СССР, – немыслимо без научно-технического прогресса в области науки, техники и технологии. Каждый работник отрасли, будь то руководитель предприятия, инженер, техник или рабочий должны повседневно знакомиться с последними достижениями науки и техники, с передовым производственным опытом. Необходимо общими усилиями и в кратчайшие сроки поднять дело пропаганды научно-технического прогресса, достижений предприятий и передовиков производства через нашу отраслевую печать на высокий уровень».

**«Первое время приходилось многому учиться, – делится впечатлениями Валерий Исаакович. – Тогда очень сильно мне помогла заместитель главного редактора Герана Петровна Шульга, человек опытный, равнодушный, темпераментный. Я ее вспоминаю очень добрым словом. Вместе с ней мы изменили внешний вид журнала, специально ездили для этого в подмосковный город Чехов, где печатался журнал «Нефтяное хозяйство». Благодаря бумаге луч-**

**шего качества, многоцветным вставкам журнал стал более привлекательным. Но главное было не в этом.**

**Если говорить о содержании, нам удалось несколько оживить работу редколлегии и редакции, приблизить ее к актуальным проблемам. Нам помогали круглые столы, которые начал проводить журнал. Мы стали выносить на его страницы дискуссионные вопросы».**

Вспоминает Минодора Макаровна Иванова – в начале 1970-х годов она работала заместителем начальника Геологического управления Министерства нефтяной промышленности СССР и была членом редколлегии журнала «Нефтяное хозяйство»: «К работе журнала я относилась очень ответственно. Во-первых, мое жизненное правило – делать хорошо или не делать вовсе – не позволяло поступать иначе, а, во-вторых, притягивала сама атмосфера заседаний. Членами редколлегии в то время были очень известные люди – Н.Н. Стрижов, Н.И. Титков, А.П. Крылов, В.Н. Щелкачев, М.Б. Назаретов и другие. У некоторых подчас были диаметрально противоположные взгляды на проблемы разработки месторождений, и на заседаниях невозможно было оставаться сторонним наблюдателем.

В редколлегии я работала с удовольствием. Мы собирались не менее одного раза в месяц. Мне было очень интересно на этих заседаниях. Они тогда проходили живо, практически обсуждались все статьи, отбор их для печати был очень жестким, и многие статьи отправлялись на доработку с нашими замечаниями».

Сегодня Валерий Исаакович ежемесячно в обязательном порядке читает журнал «Нефтяное хозяйство». Нередко там публикуются статьи работников РИТЭКа о различных инновационных разработках компании. В наши дни журнал возглавляет Валентина Николаевна Зверева. В редакцию «Нефтяного хозяйства» она пришла работать в 1981 году и хорошо помнит, как Валерий Исаакович «часто приходил, интересовался не только работой, но и личными проблемами сотрудников, всегда старался помочь».

Работа в «Нефтяном хозяйстве» не была для Валерия Исааковича формальной нагрузкой. Он был увлечен журналом, проблематикой статей, которые публиковались. Конечно, в ПЭУ он специализировался на экономических вопросах. Однако журнал давал ему прекрасную возможность оставаться на острие научно-технического прогресса, быть в курсе всех новинок и самых последних веяний в производстве. Одновременно вырабатывалось и другое важное качество Грайфера – использовать публичную трибуну для отстаивания интересов отрасли.

## УХОДЯТ ЛУЧШИЕ...

16 июня 1976 года министру нефтяной промышленности СССР Валентину Дмитриевичу Шашину исполнилось 60 лет. Юбилей праздновали тепло, по-доброму, много шутили, читали приветственные куплеты: «Как дружно в министерстве нашем, когда руководит им Шашин...»

Но близкие знали: Валентин Дмитриевич серьезно болен. Страшный диагноз – рак. Его старались лечить, укладывали в клинику, оперировали. Но все было бесполезно. Шашин не жалел себя и продолжал работать в бешеном графике. Даже с больничной койки он писал острые письма в ЦК, доказывал, убеждал, требовал решать вопросы, от которых зависела судьба нефтяной промышленности. Партийные бонзы недоумевали: и зачем все это министру? Записки Шашина им очень не нравились.

**«Однажды я был свидетелем, – вспоминает Валерий Исаакович, – как люди из аппарата ЦК, не стесняясь, выражали свое недовольство тем, что глубоко больной Валентин Дмитриевич «заваливает» их письмами. Я был поражен. Ни совести, ни сострадания у этих людей. Меня охватило отчаяние. Страшный гнев. Тогда я подумал, что наша система проклята. Уходят лучшие...»**

Валентин Дмитриевич Шашин скончался 22 марта 1977 года. Не выдержало сердце. Хоронили его в Москве на Новодевичьем кладбище при большом стечении народа. Нефтяники со всей страны приехали проводить своего лучшего министра в последний путь. **«Было такое чувство, что мы осиротели, – рассказывает Грайфер. – Ушел близкий человек. А для нефтяной промышленности закончилась целая эпоха – эпоха Валентина Дмитриевича Шашина».**

С тех печальных дней прошло более тридцати лет. Сегодня имя Шашина носит компания «Татнефть», одна из улиц в городе Ишимбай, морское судно для буровых работ на шельфе. Память о Валентине Дмитриевиче объединяет нефтяников. Широко празднуются юбилейные даты (последняя из них – 90 лет со дня рождения министра). А один из главных организаторов этих мероприятий – его ученик Грайфер. Он устраивает конференции, издает книги и помогает снимать фильмы о Шашине. И конечно же, не оставляет без внимания семью своего Учителя.

**«При жизни Шашина я не входил в самый близкий его круг, – говорит Грайфер. – Теплые отношения с семьей сложились уже после его кончины. Поскольку у меня была возможность, я считал себя обязанным хоть как-то помочь**

**родным... Так мы стали тесно общаться. А сегодня Лидия Филипповна Ильина (супруга Валентина Дмитриевича), их дочь Татьяна Валентиновна Федорова, внучка Шашина Ирина и правнучка Ася – близкие для меня люди».** Валерий Исаакович с гордостью показывает незатейливый рисунок семилетней голубоглазой Асеньки – подарок маленькой девочки на Пасху. Детской рукой старательно выведено «Дедушке Валере».

Сегодня каждое утро генерального директора ОАО «РИТЭК» начинается с того, что в приемной его встречает преданная соратница и помощница Татьяна Валентиновна Федорова. «Как дела, Валерий Исаакович? Как настроение, самочувствие?» – обязательно спросит она. А Валерий Исаакович непременно отшутится. Татьяна Валентиновна знает «в лицо» всех коллег и деловых партнеров Грайфера, помнит наизусть телефоны, когда у кого дни рождения. Четкая, организованная, строгая и в то же время очень душевная, она болеет за шефа и принимает близко к сердцу все радости и трудности, с которыми ему приходится сталкиваться.

«Удивительно, сколько у Валерия Исааковича энергии и желания работать, – рассказывает Татьяна Валентиновна. – Все время поражаешься и думаешь, откуда берутся силы, как его одного на все хватает? Работая рядом с ним, слушая его на заседаниях Правления, оперативках, совещаниях – во всем чувствуешь его высочайший профессионализм и культуру. Его жизнь – работа, без которой он себя не мыслит.

В нашей семье о Валерии Исааковиче говорят много и тепло. Окончив институт имени Губкина, я защитила диссертацию и почти 20 лет проработала на кафедре. А в 1992 году оказалась в РИТЭКе. Искренне скажу: я счастлива, что мой жизненный путь пересекся с Валерием Исааковичем. У нас есть возможность учиться у него. А он – Учитель с большой буквы».

## С СИБИРЬЮ НЕ ШУТЯТ!

Валерий Исаакович никогда не был кабинетным руководителем. Командировки, встречи, поездки – неотъемлемая часть его повседневной работы. Сегодня он в Москве, завтра – в Сибири, на следующей неделе – на промыслах Татарстана, а там глядишь – и заграничная командировка.

Так было и в годы, когда Валерий Исаакович работал в министерстве. В начале 1980-х годов с ним произошла такая история. **«Однажды мы с Владимиром Филановским, – рассказывает Грайфер, – полетели на вертолете из Сургута в отдаленный северный поселок Пурпе. С грехом пополам добрались до**

широты Когалыма. С грехом – потому, что попали в сплошной туман. Не то что земли, вообще ничего не видно. А дело было зимой, мороз жуткий, ветер. Признаться, нам стало не по себе. Наш экипаж растерялся.

В такой ситуации мы приняли решение садиться в Когалыме. А там уже знали о нашей беде, вызвали самого опытного диспетчера. Словом, приняли все меры для безопасной посадки. Как вспомню те минуты, дрожь пробирает. Приземлились мы удачно. И буквально через десять минут в аэропорт примчались молодые руководители объединения «Когалымнефтегаз». Забрали нас «в охапку», отвезли в поселок (тогда еще Когалым не был городом), обогрели, накормили, и мы будто заново родились! Спасали тогда не высокое начальство, а своих коллег, старших товарищей. Без всякого пафоса и расчета. Потому что знали по собственному опыту – с Сибирью не шутят. А на следующее утро уже на машинах стали пробиваться в Пурпе».

Молодым начальником НГДУ «Когалымнефтегаз» был в то время Вагит Юсуфович Алекперов.

### ВОЛЕВОЙ МИНИСТР

Преемником Валентина Дмитриевича Шашина на посту министра нефтяной промышленности СССР стал Николай Алексеевич Мальцев. Новое назначение было предсказуемо. С 1972 года Мальцев работал первым заместителем министра. Это был сильный, волевой человек, отличный производственник, сложившийся как специалист на промыслах Татарии и зарекомендовавший себя как руководитель в объединении «Пермнефть».

Николай Михайлович Еронин, в те годы заведующий сектором нефтедобывающей промышленности ЦК КПСС, отмечает, что «Шашин делал ставку на Мальцева, видя в нем сильную и цельную натуру, способную продолжить начатое им дело. Валентин Дмитриевич уважал его за самостоятельность, деловые качества, умение решать масштабные задачи. Давая полную свободу своему протеже, министр между тем внимательно интересовался, как Мальцева воспринимают в Правительстве, Центральном Комитете партии, отделах ЦК КПСС. Ему очень хотелось, чтобы его выдвиженец показал себя с самой хорошей стороны. Уже больной, Шашин постоянно наводил справки, подробно расспрашивал о Мальцеве, считая свой выбор верным».

Как же складывались отношения нового министра с начальником ПЭУ? «С Николаем Алексеевичем, – вспоминает Валерий

Грайфер, – я был знаком еще по работе в Татарии. Он был одним из первых специалистов, которые занимались вопросами внутриконтурного заводнения. Мы шли, как говорится, «в одной упряжке». Вместе жили, работали, двигались по служебной лестнице. Когда в объединении «Татнефть» было создано новое нефтедобывающее управление «Азнакаевнефть», Мальцева выдвинули руководить НПУ, а я перешел на его место начальника отдела добычи нефти. В 1961 году наши дороги на время разошлись – Николай Алексеевич уехал работать в Пермь. Но в 1970-е годы нас вновь объединила работа в министерстве.

Я считаю, что Мальцев был сильным министром, много сделавшим для развития отрасли. На его долю выпало непростое время. Месторождения Западной Сибири вступили в зрелую фазу развития, наращивать добычу становилось все сложнее. Николай Алексеевич пытался объяснить – новых самотлоров уже не будет! Нужно заниматься обустройством месторождений, созданием производственных баз, строительством дорог, социальной сферой».

Николай Михайлович Еронин вспоминает: «Оглядываясь назад, скажу, что годы работы Мальцева министром нефтяной промышленности были спрессованы до предела. Задачи, которые приходилось решать нефтяникам в те годы, казались не просто громадными, но даже какими-то фантастическими, а возникающие трудности представлялись порой непреодолимыми. Сложности нарастали с каждым годом, к старым проблемам прибавлялись новые».

Именно тогда по стране был брошен клич о помощи нефтяникам. Для решения проблем дорог, жилья, объектов соцкультбыта были привлечены строительные организации со всего Советского Союза. А случилось это так. «В марте 1980 года, – рассказывает Еронин, – Мальцева пригласили на Политбюро и предложили до конца года дополнительно добыть 10 млн тонн нефти для закупки зерна по импорту, что, естественно, никак не вписывалось в имеющиеся возможности союзнефтепрома СССР. Тогда министр обратился к руководителям союзных республик с просьбой оказать помощь Западной Сибири в строительстве жилья и автомобильных дорог. Просьба Мальцева была поддержана Владимиром Ивановичем Долгих, Виктором Васильевичем Гришиным, Константином Устиновичем Черненко. Мальцеву пришлось, как он сам вспоминал, иметь крутой разговор с заместителем Председателя Совета Министров СССР Вениамином Эммануиловичем Дымшицем, прежде чем все предложения нефтяников были согласованы, и 20 марта 1980 года было принято Постановление ЦК

КПСС и Совета Министров СССР «О неотложных мерах по усилению строительства в районе Западно-Сибирского нефтегазового комплекса». Хорошо помню, какая огромная работа была развернута хозяйственными и партийными органами по реализации этого необычайно важного постановления. Россия, Украина, Белоруссия, Азербайджан, Узбекистан, Казахстан, Прибалтийские республики, города Москва и Ленинград получили конкретные задания по строительству жилых домов, объектов социально-бытового назначения и автомобильных дорог в районах добычи нефти и газа Западной Сибири».

К освоению тюменских недр были привлечены и нефтяники Татарии и Башкирии. 7 декабря 1984 года вышло распоряжение Совета Министров СССР о проведении работ по вводу в разработку новых и повышению уровня эксплуатации действующих нефтяных месторождений Западной Сибири силами объединений «Башнефть» и «Татнефть».

Министр Мальцев был очень напористым, как бульдозер пробивал многие важные решения, отстаивал свою точку зрения до последней возможности. Но отношения с руководством страны становились все хуже и хуже. Несговорчивый, грубоватый министр не устраивал многих.

**«У Николая Алексеевича был непростой характер, – вспоминает Валерий Грайфер. – Это мешало ему в работе, команда единомышленников так и не сложилась. Мои друзья Владимир Филановский, перешедший в Госплан, и Лев Кузнецов, работавший с 1978 года на Старой площади, так и не приняли Мальцева. Мы много спорили на эту тему. Я пытался объяснить, защитить его. Но у них была своя точка зрения. И изменить ее я был не в силах. В свою очередь, Николай Алексеевич знал о сложном отношении к нему моих товарищей. И это не могло не накладываться отпечаток на его отношение ко мне. В рабочих же моментах разногласий у нас не было. Вместе делали одно дело».**

В феврале 1985 года Николай Алексеевич Мальцев был освобожден от должности в связи с уходом на пенсию. Ему было только 58 лет. На коллегии он сказал краткую, хорошо продуманную речь. Поблагодарил своих соратников за совместную работу. По-братски пожал руку своему преемнику Василию Александровичу Динкову. Эта «смена караула» запомнилась всем надолго.

## СОЛДАТ ОТРАСЛИ

А вскоре круто изменилась и судьба Валерия Исааковича.

Вспоминает Анатолий Францевич Шарай: «Грайфер быстро

перерос свой должностной уровень начальника ПЭУ – члена коллегии министерства. Неоднократно возникали слухи о его уходе с повышением – или в самом министерстве, или в другие инстанции. Мне неизвестны причины, по которым эти слухи так и оставались слухами, но Валерий Исаакович продолжал возглавлять ПЭУ».

**«Час икс» настал весной 1985 года. «Меня пригласили в ЦК КПСС, – рассказывает Грайфер, – и предложили в ранге заместителя министра нефтяной промышленности возглавить Главтюменнефтегаз. Назначали на такие должности только партийным решением. Разговор шел в кабинете секретаря ЦК КПСС, кандидата в члены Политбюро Владимира Ивановича Долгих. Он возглавлял отдел тяжелой промышленности ЦК и, как никто другой, знал о проблемах, с которыми столкнулись в Западной Сибири. Дело в том, что в середине восьмидесятих годов добыча нефти Тюменской области стала снижаться.**

**Я не могу знать, какими соображениями руководствовались «наверху», рассматривая мою кандидатуру в качестве нового начальника. Но к своим 55 годам, наверное, у меня был неплохой управленческий опыт. «Надо ехать в Западную Сибирь. И на месте во всем разобраться», – сказал мне Владимир Иванович.**

В наше время от предложений, исходящих из Центрального Комитета КПСС, не принято было отказываться. Но я попросил время для размышления – до утра. На следующий день снова был в кабинете секретаря ЦК. «Еду в Тюмень», – сказал я Владимиру Ивановичу».

Что это было – повышение, оценка по заслугам его деятельности в ПЭУ? Кроме всего прочего, это решение потребовало от Грайфера огромного мужества и беззаветной преданности своему любимому делу. Не за лаврами отправляли его в Сибирь, а выправлять тяжелейшее положение, в котором оказалась нефтяная отрасль Тюменщины – главной кормилицы страны.

Многие удивлялись, и зачем Грайфер согласился? Профессор Шелкачев вспоминал: «Я встретил Валерия Исааковича и спросил: как он мог пойти на это? Ведь у него большое сердце. А он едет в самый тревожный район! Грайфер выслушал меня и ответил: „Я не мог отказать, я счел это своим долгом“... Настоящий солдат отрасли!»

И он поехал... с больным сердцем и смутным предчувствием масштабных свершений и большой драмы. Закончился большой период его жизни – сложный, плодотворный, со своими успехами и большими переживаниями. Почти 13 лет работы с видом на Кремль...



Рабочая встреча с председателем  
Госплана СССР Н.К.Байбаковым.



Некабинетные руководители. Командировка в Западную Сибирь.  
Министр нефтяной промышленности СССР В.Д. Шашин  
и его ученик В.И. Грайфер.



Министр В.Д. Шашин докладывает Председателю Совета Министров СССР  
А.Н. Косыгину. Второй слева – Н.А. Мальцев, первый заместитель министра  
нефтяной промышленности СССР.



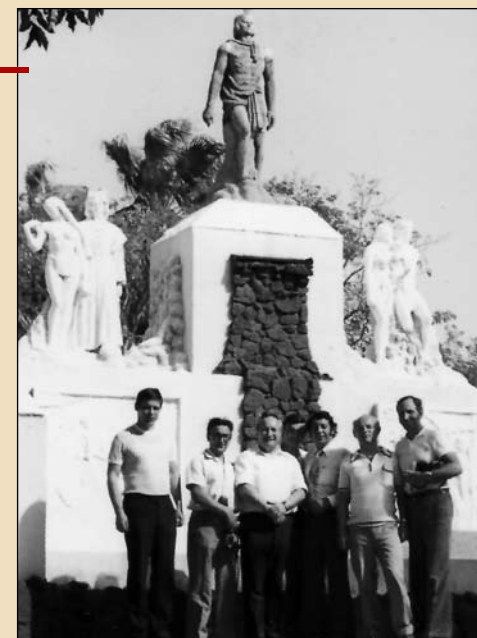
Друзья и соратники Валерия Грайфера –  
Лев Кузнецов и Владимир Филановский.



На Ярегской шахте, Республика Коми.  
Валерий Грайфер (третий слева) и Альберт Галустов (пятый слева).



В командировке в Японии.



На родине Боливара.



Встреча Венесуэльской делегации. Валерий Грайфер (второй слева) и министр нефти Венесуэлы Валентин Эрнандес (четвертый справа).

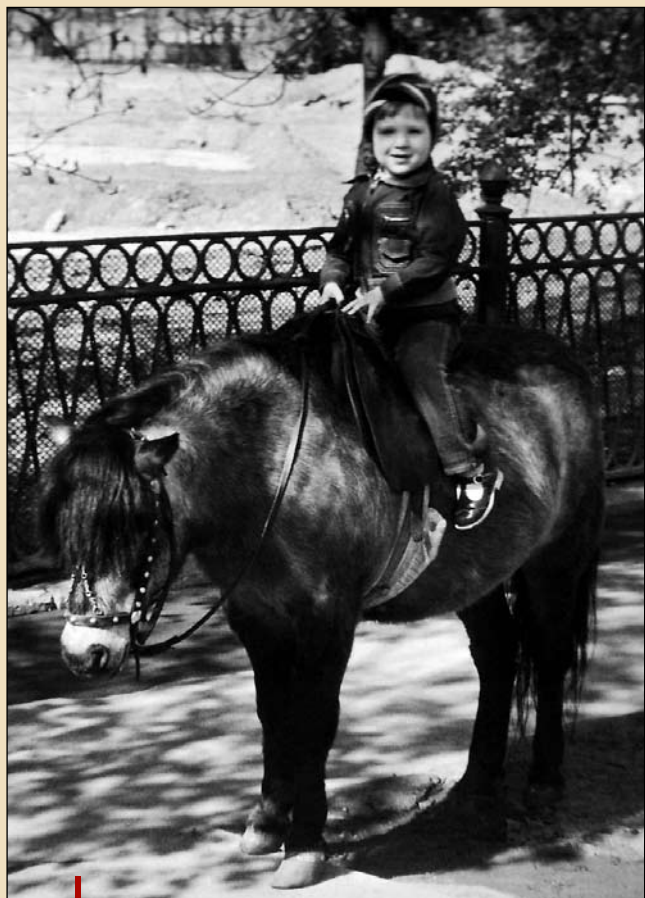




Тамара Ивановна Грайфер с дочерью Натальей и внучкой Ксюшей.



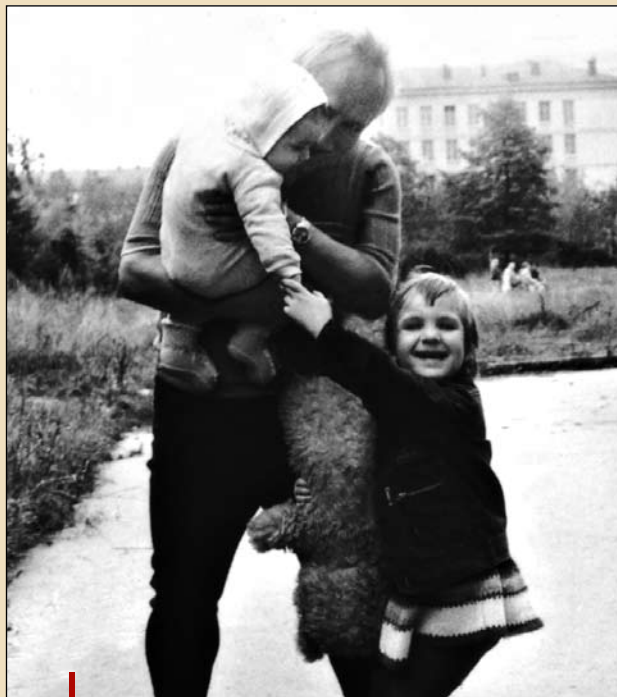
Валерий Исаакович с женой Тамарой Ивановной, дочерью Еленой и внуками.



Ксюша.



Санечка.



С Ксюшей и Сашей.

И белок покормить...



и Дедом Морозом выступить.





Маленький нефтяник – внук Саша.



Тамара и Валерий Грайфер.

# Сибириада

**В**алерий Грайфер: «Я искренне считаю: после Победы в Великой Отечественной войне создание в Западной Сибири гигантского нефтегазового комплекса – один из самых значительных подвигов нашего народа. По масштабу, числу вовлеченных людей, накалу физических, моральных сил это событие несравнимо с другими трудовыми свершениями второй половины XX века. Появление на карте нашей страны новой нефтяной Сибири стало возможным благодаря беспримерному подвигу тысяч и тысяч самоотверженных героев-первопроходцев и их последователей.

Надо было это видеть: сплошные болота, бездорожье, огромные безлюдные территории, воистину «терра инкогнито». Зимой – сильнейшие морозы, летом – жара и вездесущий гнус. Открытия геологов, чей труд невозможно переоценить, позволили построить за Уральским хребтом не только колоссальный промышленный комплекс, но и обжить неприветливую сибирскую землю. Освоение этой территории вызвало необходимость миграции более миллиона людей. И в этих тяжелейших условиях строились города, поселки, детские сады, школы, дома культуры...

Сегодня можно слышать разные мнения по поводу темпов освоения Западно-Сибирской нефтегазовой провинции, выбранной стратегии, ошибках, которые неизбежны при осуществлении подобных грандиозных проектов. Но бесспорно одно: то, что сделано в Западной Сибири в те годы геологами, буровиками, нефтедобытчиками, инженерами, учеными, строителями, железнодорожниками, простыми рабочими, – это подвиг».

---

Как часто судьба делает нам знаки, истинное значение которых мы понимаем лишь годы спустя...

В 1974 году режиссера Андрея Михалкова-Кончаловского пригласили в Госкино СССР и предложили снять фильм о нефтяниках

Западной Сибири. Идея заинтересовала. Он понимал, что берется за что-то очень трудное. Но это и увлекало!

Работа получилась действительно колоссальной. «Сибириада» – эпическое кинополотно, повествующее о жизни маленького сибирского села Елань с начала XX века до 1960-х годов. Это фильм о простых крестьянах, мечтающих построить Город-Солнце в глухой тайге. Начинает это великое строительство семья бедняков Устюжаниновых: отец рубит деревья, укладывает их, тем самым прокладывая дорогу из села. Потом его сын, которого играет блестящий отечественный актер Виталий Соломин, приносит в деревню идеи революции, устанавливает советскую власть и собирается добывать природные ископаемые из недр родной земли. Этот замысел через много лет исполнит уже его сын Алексей Устюжанин, прекрасно сыгравший Никитой Михалковым. Его герой – прошедший войну, приехавший с промыслов Татарии буровик. Человек и среда, история века, отраженная в истории одной деревни, и, конечно же, любовь – главные темы фильма. «Сибириада» дала старт в большой кинематограф начинающей актрисе Наталье Андрейченко. Снялась в нем и прима отечественного кино Людмила Гурченко.

Нефтяными консультантами «Сибириады» стали Валентин Шашин, Виктор Муравленко и Валерий Грайфер. Именно эти имена – в титрах киноэпопеи. Работали со сценаристами, организовывали производственные съемки. Валерий Исаакович хорошо помнит, например, как снимали одну из последних сцен фильма – кульминационный момент, когда из сибирских недр забил нефтяной фонтан и на буровой вспыхнул пожар, в котором, спасая друга, погиб герой Михалкова. **«Основные сибирские съемки, – рассказывает он, – проходили в Томской области, в изумительной по красоте деревушке Нагорный Иштан. Но сцену пожара мы готовили в Татарии. Организовали специальный полигон – огородили поле, смонтировали списанную буровую вышку, договорились с пожарниками. И вот начались съемки. Пожар, все горит. Чтобы запечатлеть эту страшную картину, поставили пять или шесть камер. По специальной команде нефтяники обрубили трос, и вышка стала падать. Когда сцена закончилась, ко мне подошел Кончаловский: „Валерий, надо бы еще дубль сделать!“ Пришлось объяснять: „Ты считаешь, у нас списанных буровых сколько угодно? Такое обилие материала и еще дубль!“»**

Киноэпопея «Сибириада» стала переломной в судьбе Андрея Кончаловского. В 1979 году фильм наградили специальным призом жюри Каннского кинофестиваля. Режиссер получил пригла-

шение и уехал работать в Голливуд. В совсем другую страну он вернулся уже в 1992 году, в статусе гражданина мира.

А нефтяные консультанты? К сожалению, Шашин и Муравленко не дожили до выхода на широкий экран «Сибириады», хотя для них организовывались специальные просмотры готового материала на Мосфильме. Они ушли очень рано – в 1977 году. Валентину Дмитриевичу было 60, Виктору Ивановичу – не исполнилось и 65 лет. Они сгорели, полностью и без остатка отдав себя нефтяному делу и освоению сибирских недр. А Грайфер? Вряд ли, консультируя художественный фильм, он мог предположить, что в его судьбе очень скоро появится своя «Сибириада», не менее драматичная, чем картина Андрея Кончаловского.

### ПОЧЕМУ ОН?

С чем же был связан резкий поворот в судьбе Валерия Исааковича – его назначение на должность начальника Главтюменнефтегаза?

В середине 1980-х годов нефтяная промышленность страны переживала трудные времена. Политика освоения тюменских недр, делавшая ставку на разработку только лишь уникальных сверхкрупных месторождений, начала давать сбои. Золотой треугольник «Самотлор – Федоровка – Усть-Балык» не справлялся с задельными объемами добычи нефти. К середине 1980-х годов «сливки» тюменской ресурсной базы были сняты, и началось заметное снижение темпов среднегодового прироста. В 1984 году забили тревогу – впервые за все послевоенные годы добыча нефти в СССР снизилась. По сравнению с 1983 годом этот показатель сократился на 4 млн тонн и составил 603,7 млн тонн. А в 1985 году «самое страшное» случилось в самой Тюмени – добыча упала на 12,7 млн тонн – до 352,7 млн тонн.

То, что катастрофа середины 1980-х годов рукотворна, понимали все. Западная Сибирь – молодая ресурсная база с колоссальными запасами углеводородов. По всем канонам разработки «заваливаться» ей было рано. Десятки открытых месторождений – а к ним еще даже не притронулись! Конечно, это же не Самотлор...

Драматизм ситуации состоял в том, что освоение тюменских недр следовало четко выстроенной линии, отраженной в проектных документах. Основными ее принципами были следующие постулаты: «добудем нефть фонтанным способом»; «минимум затрат – максимум добычи»; «черное золото» Тюмени надо взять быстро – чем быстрее возьмем – тем быстрее уйдем из этого сурового края, следовательно, можно обойтись без развития социальной сферы». Но

первые годы беззаботной жизни прошли. В конце 1970-х годов начались тревожные звонки. А вскоре уже пора было бить тревогу.

В середине 1980-х годов стало ясно – требуются самые решительные, кардинальные меры для выправления ситуации. И руководство страны, которая уже полностью зависела от потока нефтедолларов, похоже, начинало это понимать. Не призывы к геологам открыть новые чудо-месторождения, а грамотная последовательная разработка уже разведанных запасов – вот, в чем, наконец, увидели спасение Западной Сибири, а значит, и нефтяной отрасли в целом.

Кто мог стать антикризисным управляющим в той ситуации? Лучшую кандидатуру, чем Грайфер, трудно было найти: отличный производственник, прекрасный специалист в экономических вопросах, блестящий стратег. Работая в ПЭУ, он часто бывал в Западной Сибири, досконально знал вопросы освоения тюменских недр. Кроме того, это был специалист, пользующийся авторитетом в Госплане СССР, в ЦК КПСС. У него было все: природный ум, знание инженерного дела, аппаратная опытность. Валерия Исааковича не просто назначили руководить Главком, его сделали заместителем министра нефтяной промышленности СССР.

«Делай что угодно, но чтобы нефть была» – с таким напутствием отправляли его в Тюмень. А что нужно для спасения Западной Сибири, он и так знал – этому его учили выдающиеся нефтяники Шашины и Муравленко, отдавшие последние силы и здоровье борьбе с упрощенчеством в нефтяном деле.

## ОНИ ВОЗГЛАВЛЯЛИ ГЛАВК

Валерий Исаакович Грайфер стал пятым начальником Главтюменнефтегаза. Отправляясь на работу в Западную Сибирь, он не мог не задумываться о трагической судьбе своих предшественников.

Первым начальником Главка был великий **Виктор Иванович Муравленко**. Он возглавлял Главтюменнефтегаз в течение 12 лет (1965-1977 гг.). Это был выдающийся нефтяник, потрясающий организатор и инженер от Бога. В Сибири начинал с «чистого листа». Строительство дорог в условиях вечной мерзлоты и заболоченности, создание ледово-лежнево-насыпных островов – оснований для буровых установок, новые методы вышкостроек, использование подвижных платформ в качестве фундаментов для буровых – это только малая часть того, что было разработано и внедрено при непосредственном участии Муравленко. Его огромная заслуга – создание нового коллектива. Он умел объеди-

нить самых разных людей, сплотить их ради достижения цели. «Руководство людьми, а не тоннами, кубометрами, процентами» – таков был его девиз.

«В каждой капле тюменской нефти есть сердце Муравленко», – говорят нефтяники о первом начальнике Главтюменнефтегаза. И не случайно. Виктор Иванович очень остро переживал давление руководства страны на Главк. Как специалист высочайшего класса он понимал, что губительный курс сверхинтенсивного освоения сибирских недр приведет к катастрофическим последствиям. Он ездил в Москву, ходил по высоким кабинетам, не жалел ни сил, ни сердца... Именно сердце подвело Виктора Ивановича. Его не стало 15 июня 1977 года. Трагическая история – Муравленко скончался в Москве в фойе гостиницы «Россия» после тяжелого резкого разговора с министром Мальцевым.

Преемником Виктора Ивановича (1977-1980 гг.) стал **Феликс Григорьевич Аржанов**. Бурная молодость – в 14 лет он поступил в школу юнг в Мурманске, в Великую Отечественную служил на Северном флоте. Имел боевые награды. Бережно хранил тельняшку из тех далеких и суровых времен, а иногда, в кругу очень близких людей, демонстрировал матросскую чечетку – получалось здорово.

Многие годы Аржанов работал у Муравленко главным инженером. «У Феликса, – отмечал Виктор Иванович, – обостренное чувство к новому. Инженерная эрудиция дополнена инженерной интуицией. А в наших сибирских условиях крайне важно видеть завтрашний день...»

Став начальником Главка, Феликс Аржанов занялся внедрением газлифта, комплексной автоматизацией и телемеханизацией нефтепромыслов, организацией службы капитального и подземного ремонта скважин. Освоение недр Западной Сибири получило к тому времени невиданный размах. Страна ждала от тюменских нефтяников новых рекордов. Но с каждым годом решать эти задания в Тюменской области становилось все труднее. Для поддержания взятого темпа добычи не хватало финансов, материально-технического оборудования, трудовых ресурсов.

«Человек колоссальной энергии, – вспоминает о нем президент Союза нефтегазопромышленников России Геннадий Иосифович Шмаль, работавший в то время в Тюмени, – он не умел одного – построить правильные отношения с партийными органами. Там, где нужно было промолчать, – он не молчал, там, где нужно было согласиться, – он гнул свою линию. В то время со стороны обкома партии началась критика нефтяников о сдерживании темпов развития нефтяной промышленности. Появился даже очень обидный

термин: «предельщики». Особенно доставалось главному геологу Главтюменнефтегаза Юрию Борисовичу Фаину. Аржанов, конечно же, не мог мириться с несправедливым отношением к нефтяникам и вскоре был вынужден уехать из области».

Феликс Григорьевич никогда не жаловался, был всегда энергичен. Переживал все внутри себя. После Тюмени Аржанов был назначен на должность главного инженера НПО «Союзтермнефть» в Краснодаре, откуда вскоре уехал генеральным директором совместного предприятия «Вьетсовпетро».

Третьим начальником Главка (1980-1983 гг.) стал **Ришад Тимиргалиевич Булгаков**. Это был своего рода кадровый эксперимент. До приезда в Тюмень Булгаков возглавлял производственное объединение «Татнефть». Ему пришлось очень тяжело. При формировании планов одиннадцатой пятилетки «Главтюменнефтегазу» были установлены контрольные цифры, не подкрепленные никакими экономическими расчетами. За пять лет предстояло добыть 1,7 миллиарда тонн нефти – почти столько было получено со дня освоения Тюменского Севера. В этих условиях особое внимание Ришад Булгаков уделял правильной разработке нефтяных месторождений. Однако, по признанию современников, «прекрасный специалист, он был слишком интеллигентен, слишком мягок для сложных условий Западной Сибири». Несмотря на все меры, уровень добычи нефти на промыслах Главтюменнефтегаза не прирастал теми темпами, которые требовал Центр. Булгакова перевели в Москву, на работу в Госплан СССР.

Его преемник (1983-1985 гг.) **Роман Иванович Кузоваткин** как нефтяник вырос на промыслах Западной Сибири: был начальником НГДУ «Мегионнефть», «Нишневартовскнефть», генеральным директором ПО «Юганскнефть». Кузоваткин – сибирская легенда, любимец тюменских нефтяников. Ускоренное развитие Самотлора непосредственно связано с его именем. «Не случайно, – отмечает Шмаль, – его называли «Самотлор Иванович». У него был один недостаток, который можно назвать «провинциальным комплексом». Он не любил бывать в Москве, плохо знал, как открываются двери кремлевских, госплановских, госнабовских кабинетов. Бывая в родном министерстве, чувствовал себя не очень комфортно и стремился быстрее вернуться в Тюмень. К этому добавилась нелепая автомобильная авария, которая на длительный срок вывела его из строя. И вскоре он был переведен на должность директора нефтяного института».

Тюменская нефть требовала от своих героев полной отдачи сил, энергии, личного благополучия и даже жизни. Так, умер Муравленко. Аржанов, Булгаков и Кузоваткин сломали успешно складываю-

щиеся карьеры, потеряли здоровье, подверглись настоящей травле. После кадровой чехарды, когда все неудачи списывались на неудобных руководителей, должность начальника Главтюменнефтегаза превратилась практически в «висельное место». Новым руководителям, пришедшим после Муравленко, приходилось тяжело и в самом коллективе. Дух первого начальника Главтюменнефтегаза витал в Главке. Невольно всех сравнивали с Виктором Ивановичем. Царило настроение: «Вот если бы Муравленко был жив...»

Обо всем этом знал Валерий Грайфер. Он часто бывал в Сибири, на его глазах разыгрывались человеческие драмы начальников Главтюменнефтегаза. Знал и тем не менее поехал... Поехал, чтобы защитить коллектив Главка, разорвать порочный круг и коренным образом изменить отношение к сибирским недрам.

### К НАМ ЕДЕТ... ГОРБАЧЕВ!

Первая половина 1980-х годов вошла в историю страны как пятилетка похорон или пятилетка в четыре генсека. Брежнев, Андропов, Черненко... Наконец, в марте 1985 года Генеральным секретарем избрали «молодого и перспективного» 54-летнего Михаила Горбачева.

Вопреки сложившимся стереотипам, отец перестройки начал не с реформ, а с «черного золота». Это была его первоочередная забота – стабилизировать и обеспечить рост добычи нефти. В сентябре 1985 года он лично приехал в Западную Сибирь. Его сопровождали ответственные работники: кандидат в члены Политбюро ЦК КПСС, секретарь ЦК КПСС Владимир Долгих, секретарь ЦК КПСС Борис Ельцин, заместители Председателя Совета Министров СССР Алексей Антонов, Николай Байбаков, Борис Щербина, министры Василий Динков, Виктор Черномырдин, Владимир Чирсков.

Программа поездки была напряженной. Члены делегации прилетели в Нижневартовск, где побывали на крупнейшем месторождении страны Самотлоре, затем отправились в Уренгой – там они посетили завод комплексной подготовки газового конденсата к транспортировке, после чего вылетели в Сургут – осматривать Сургутскую ГРЭС. В завершение состоялось большое совещание партийно-хозяйственного актива Тюменской и Томской областей, на котором были рассмотрены задачи дальнейшего развития Западно-Сибирского нефтегазового комплекса.

Валерий Исаакович вспоминает, что в ту поездку Горбачев произвел на нефтяников благоприятное впечатление: «**Михаил Сергеевич был энергичен, говорил без бумажек, схватывал суть проблемы**». Немножко смущал привезенный Генсеком на



специальном авиалайнере микроавтобус с бронированными стеклами. Но разве это главное? Начальник Главтюменнефтегаза прямо на месте объяснял и показывал первому лицу страны проблемы нефтяников. Генсек поддерживал: «Как же так – в двухсоттысячном городе нефтяников, добывающих на Самотлоре едва ли не половину советской нефти, нет элементарного кинотеатра, а население выпивает водки в три раза больше, чем молока!»

Очень правильные мысли содержались и в докладе Горбачева на совещании партхозактива. В своем выступлении Горбачев назвал Западно-Сибирский нефтегазовый комплекс сердцем базовых отраслей экономики, ритм работы которого во многом определяет успешное развитие страны. Горбачев напомнил, что в создании главной нефтегазовой базы участвовало 1,5 млн трудящихся. На долю Тюменской области, отметил он, приходится 60% всей добываемой в стране нефти и 55% газа. В докладе подчеркивалась важность участия в формировании тюменского комплекса строителей Украины, Белоруссии, Азербайджана, Узбекистана, прибалтийских республик, а также Москвы и Ленинграда.

Генсек отметил недостатки в организации дел и негативные тенденции, связанные с высокой выработкой запасов нефти по наиболее крупным месторождениям нефти, ухудшением структуры разведанных ресурсов углеводородов, удвоением капитальных вложений на создание новых мощностей. Он критиковал машиностроителей за низкую надежность работы оборудования и техники, энергетиков – за недостаточную обеспеченность электроснабжением нефтяных объектов.

Свое выступление Генсек завершил в том духе, что сибирякам предстоит решить еще более сложные и ответственные задачи: «Постоянно надо иметь в виду, что успехи нефтяников и газовиков Тюмени укрепляют мощь страны, ускоряют ее шаг, а неудачи лихорадят экономику и замедляют наше движение».

Одним из выступавших после Горбачева был начальник Главтюменнефтегаза. В своем докладе Грайфер подчеркнул: **«Мы знаем, что партии нужны не наши заверения, обещания, а решительная борьба за повышение эффективности производства. Нефтяники Тюмени делом ответят на эти требования».** Заверив руководство страны, что Главк приложит все усилия для выполнения порученного государственно важного дела, Валерий Исаакович привел подробный анализ состояния дел в нефтяной отрасли Тюмени, выделив ключевые слабые звенья системы: **«Только укрепив порядок и дисциплину, нам удастся поправить положение дел в нефтедобыче... Сегодня**

**нужно думать о завтрашнем дне, поэтому представляется крайне важным не сокращать, а усиливать программу геологоразведочных работ... Нам необходимо надежное буровое и нефтепромысловое оборудование, причем в северном исполнении... Решение важных проблем немислимо без реализации намеченной социальной программы, предусматривающей ускоренное строительство жилья, других объектов социально-бытовой сферы».**

Много лет спустя Горбачев так вспоминал сибирское совещание: «Разговор с нефтяниками и газовиками получился на редкость острым. Проблемы, с которыми им приходилось сталкиваться ежедневно, выходили за рамки местных интересов... В Тюмени я почувствовал по реакции зала, что людям надоели общие декларации, они ждали реальной помощи».

## ПРОРЫВ

И помощь пришла. Главным итогом совещания стал пересмотр стратегии освоения тюменских недр, что нашло отражение в соответствующих решениях партии и правительства. Отныне ставка делалась не на нефтяные гиганты, а на скорейший ввод новых обычных месторождений. По своему значению это было революционное решение. То, о чем долгие годы говорили нефтяники, свершилось! Наконец-то руководство страны согласилось – нельзя рвать Самотлор, Федоровку и Усть-Балык, надо обеспечивать рассчитанную на многие годы рациональную разработку западносибирских запасов. Только тогда развитие нефтяной отрасли будет стабильным и предсказуемым.

Именно при Валерии Исааковиче начался переход к разумному планомерному развитию Западной Сибири. В этом его, если хотите, историческая заслуга. Пятилетие Грайфера сломало пагубный курс исключительного освоения нефтяных гигантов, сумело переломить негативную тенденцию падения добычи и обеспечило задел на многие годы вперед.

Валерий Исаакович вел дело по-шапшински. С вышестоящими органами он занял однозначную позицию: если требуете ТАКИЕ объемы добычи, то выделяйте соответствующие вложения. И это сработало. Чтобы запустить новый стратегический курс, в кратчайшие сроки были мобилизованы необходимые материальные и финансовые ресурсы. Действовали отнюдь не либеральными методами. Триста (!) представителей ЦК КПСС были отправлены на важнейшие заводы, где они отслеживали поставки всего необходимого для тюменских нефтяников. **«Выделенные материалы и обору-**

**дование, – вспоминает Валерий Исаакович, – позволили нам осваивать одно месторождение за другим. В Тюменской области мы стали вводить в эксплуатацию по 25 месторождений в год. Они обустроивались комплексно, системно».**

Казалось, нефтяники совершают чудо. Динамика производственных показателей поражала. Всего за три года вышли на рекордные уровни. Если в 1985 году бурили 17 млн метров и вводили 5650 новых скважин, то в 1988 году эти показатели составляли соответственно 27,6 млн метров и 9954 скважин. То есть всего за три года удалось обеспечить увеличение в 1,6 и 1,7 раза. Если в середине 1980-х годов Главтюменнефтегаз добывал 365 млн тонн, то в 1988 году – почти 409 млн тонн. Это был настоящий прорыв. Добыча нефти по СССР превысила 600 млн тонн!

### **СВОЙ СРЕДИ ЧУЖИХ, ЧУЖОЙ СРЕДИ СВОИХ**

Руководство Главком – задача непростая. Начальник Главтюменнефтегаза должен был выстроить крепкую линию сотрудничества как с московскими структурами, так и с местным начальством. Осуществляя нефтяной прорыв, нужно было быть уверенным – союзники тебя не подведут.

Еще до назначения в Тюмень Валерий Исаакович славился дипломатическими способностями. Острый ум и доскональное знание дела позволяли ему решать сложнейшие вопросы и находить выход из, казалось бы, самых безвыходных ситуаций. Дипломатия Грайфера – интеллектуального происхождения, без привкуса политиканства и бессмертного рецепта героя пьесы Грибоедова «угождать всем людям без изъятья». Возглавив Главк, Валерий Исаакович оказался втянут в жесткую игру. Что не участник – то гротескный персонаж с «маршалскими» или «генеральскими» погонами.

Покидая Москву, Грайфер заручился поддержкой супертяжеловеса политического Олимпа Владимира Ивановича Долгих. Дважды Герой Социалистического Труда, легендарный директор Норильского никелевого комбината, бывший первый секретарь Красноярского крайкома КПСС, в 1982–1988 гг. он был кандидатом в члены Политбюро ЦК КПСС, курировал тяжелую промышленность. Сыграв решающую роль в назначении Грайфера на должность начальника Главтюменнефтегаза, Владимир Иванович старался опекать нового руководителя Главка, помогать в решении самых больших вопросов. «Среди нефтяников, – отмечал он много лет спустя, – конечно, существует много больших специалистов. Но Грайфер всегда был одним из лучших в этой области, во всяком

случае, наиболее активным и компетентным. Он входит в число тех людей, которые, собственно, и сыграли ведущую роль в создании современного нефтегазового комплекса».

Хорошие деловые отношения сложились у Грайфера и со смежниками. Особенно легко – слаженно и оперативно – работалось с руководителем Миннефтегазстроя Владимиром Григорьевичем Чирсковым и его первым заместителем Геннадием Иосифовичем Шмалем. В тесном контакте Заказчик (Главк) и Исполнитель (строительные организации) буквально сворачивали горы. Колоссальная нагрузка тогда легла и на проектные организации, главным образом, на Гипротюменнефтегаз, директором которого был крупный ученый, специалист и организатор Яков Михайлович Каган. Под его руководством Гипротюменнефтегаз стал одним из крупнейших институтов в стране.

Геннадий Шмаль так объясняет нововведения того периода: «За основу организации строительного производства в Западной Сибири были приняты максимальная индустриализация, поточная технология, комплектно-блочный метод, межрегиональное использование трудовых ресурсов, планирование и оценка деятельности предприятий и организаций по конечной продукции, строительство «под ключ». Были разработаны и внедрены прогрессивные технологии и методы производства работ, материалов и конструкций, новые строительные машины в северном исполнении для наземного и линейного строительства. Можно отметить повсеместное применение свайных оснований для объектов производственного назначения, включая резервуары, переход на наземную прокладку коммуникаций, использование быстромонтируемых зданий, легких металлических конструкций».

С гораздо большим напряжением, чем с «посторонними» смежниками, выстраивалась линия в «своем» министерстве. В 1985–1989 годы министром нефтяной промышленности был Василий Александрович Динков. Выпускник Азербайджанского индустриального института, он многие годы работал в газовой отрасли. Кадровое решение сделать его нефтяным министром было неожиданным. Рассказывают, что когда Долгих вызвал Динкова и предложил ему возглавить Министерство нефтяной промышленности СССР, Василий Александрович, ни минуты не сомневаясь, ответил: «Не вижу в этом необходимости. Было бы неразумно мне, газовику, на шестьдесят первом году жизни менять профессию, оставить отлаженную работу и возглавлять новое для меня дело, очень ответственное». Прекрасный специалист в своей сфере, в новом ведомстве Динков чувствовал себя не вполне уверенно. Это не самым лучшим образом отражалось на

его отношениях с Грайфером. В повседневной работе это порождало немало трудностей. Порой ситуация накалялась до предела.

Вспоминает Галина Павловна Запорожец, в те годы помощник начальника Главка – у нее сохранился интересный документ – телефонограмма от 1986 года, отправленная Валерием Исааковичем всем заместителям министра: «Когда Грайфера в очередной раз довели, он написал в министерство, перечислив всех замов по фамилиям – без должностей, имени и отчества. Между строк читалось: «Отвалите, ребята». Когда я взяла эту телефонограмму в руки, то подумала: в этом весь Грайфер. Он сказал им открытым текстом, что они вызывают начальников управлений Главка в министерство, минуя руководство Главка, начинают распоряжаться его работой и мешают ему. Просто были случаи, когда Грайферу нужен человек, а он не может его вызвать, так как тот уже в Москве. И в конце телеграммы: «Наведите порядок. Грайфер». Вы понимаете, что это такое?» Это не просто смелый поступок Валерия Исааковича. Он был уверен в необходимости жестко отстаивать свою позицию.

Решать вопросы в министерстве Валерию Исааковичу помогал его ближайший друг и соратник Владимир Юрьевич Филановский, назначенный первым заместителем министра нефтяной промышленности СССР.

Непростые отношения сложились у Валерия Исааковича и с Тюменским обкомом КПСС, который с 1973 года возглавлял Геннадий Павлович Богомяков. С одной стороны, тесный контакт, сотрудничество, большая помощь Главку со стороны областного руководства. Грайфер подчеркивает, что Богомяков сделал для нефтяников очень много: **«Это сильная личность. Геолог по образованию, он много лет проработал в Тюменском обкоме. Хорошо знал дела и проблемы Главка»**. С другой стороны, руководству области приходилось проводить собственную линию. Ратуя за авторитет Тюмени, обком убеждал центр в безграничных возможностях Главка. Поэтому острых моментов хватало.

В непростом окружении приходилось работать Валерию Исааковичу на посту начальника Главтюменнефтегаза. Казалось бы, производственная должность, а какой накал страстей!

### **«МЫ ЗДЕСЬ НЕ ВРЕМЕННО»**

12 ноября 1988 года в газете «Комсомольская правда» на первой полосе была опубликована статья начальника Главтюменнефтегаза Валерия Грайфера «Мы здесь не временно». Основную идею автора

можно сформулировать так: какова основополагающая теория разработки нефтяных месторождений – такова повседневная жизнь производственных коллективов на местах. Статья была острой, полемичной, вызвала массу откликов и горячих дискуссий.

**«Нас, нефтяников, – объяснял Валерий Грайфер, – вот уже много лет обвиняют в психологии временщиков. У временщиков свой взгляд на производство, социальную сферу, экологию, образ жизни. Можно, в некоторых случаях даже обязательно, нужно ругать нефтяника-временщика. Но поразмышляем: почему он стал таким? Потому что временный характер был заложен в принципах построения и развития нефтяной промышленности в Западной Сибири... Нам надо понять уже не на словах, а на деле, что мы здесь надолго, что прийти, победить природу и уйти не удастся, не получится. Что Север надо изучать не с позиции стороннего наблюдателя, а изнутри, зная, что нам, а не кому-нибудь другому здесь жить и работать, добывать нефть и газ, пасти оленей, ловить рыбу. А иначе жизнь сурово и больно поправит умозрительные модели»**.

Валерий Исаакович хорошо понимал: не может быть никакой большой нефти, если не закрепить трудовые коллективы на местах хорошей зарплатой, жильем, достойными условиями жизни. Именно при Грайфере в Главтюменнефтегазе началось бурное развитие социальной сферы. Цифры поражают – с 1986 года в городах и поселках Тюменской области вводилось по 1 млн 200 тыс. кв. метров жилья. Только за два года было построено столько детских садов, сколько за предыдущие двадцать лет. Валерий Исаакович рассказывает: **«Однажды вместе с представителями одной из инспектирующих комиссий, которые частенько нас навещали, я приехал в поселок Пойковский. Надо отметить, что поселок строился как вахтовый. Но жизнь внесла свои коррективы. Приехали жены вахтовиков, родились дети... Нас окружила толпа возмущенных женщин: они жаловались на отсутствие детских садов. Одна из них, самая решительная, протянула нам грудничкового ребенка со словами: «Я не знаю, что с ним делать. Работаю, а яслей нет. Забирайте его...» Я взял малыша и направился к вертолету. Через минуту чувствую спиной: женщина на меня летит с кулаками. Выхватила ребенка. «Потерпи еще, – говорю. – Построим мы детсад». И построили»**.

Мы очень гордились тем, что начали ликвидировать временное жилье – балки – настоящее бедствие северных городов и поселков. В Нижневартовске и Лянторе, Сургуте и Варьегане, других городах и поселках насчитывалось около

150 тысяч балков. Если нефтяник получал, наконец, благоустроенную квартиру, балок занимала другая семья. Нам никак не удавалось покончить с «вечными» балками. Наконец, мы запретили прописку в этих трущобах. К нашей радости, балки стали переезжать на дачные участки: так на Севере началась эпоха дачного строительства».

Будучи начальником Главка, Грайфер запретил демонстрировать высокому начальству только достижения: новые школы, дома культуры, отличные столовые. Он возил комиссии по загаженным кварталам балков, показывал скудные прилавки магазинов, тяжелые бытовые условия промыслов. И это отрезвляюще действовало на контролирующих – помогали...

### ЧЕМ МЕНЬШЕ ОНИ НАС ВИДЯТ, ТЕМ ЛУЧШЕ

Годы работы Грайфера в Тюмени стали переломными и в отношениях с коренными народами. **«Мы пытались понять, – рассказывает Валерий Исаакович, – как же нам, нефтяникам, строить отношения с ненцами, хантами, манси».** Коренные народы, традиционный образ жизни, рыболовство, оленеводство, охота. Здесь требовался особый подход.

Долгие годы считалось, что главное – «подтянуть» ненцев и хантов, обучить их профессии, построить дома культуры и спортзалы. Линейный формационный подход к историческому процессу не оставлял иного выбора. Коренные народы отстали, но они обязательно построят коммунизм – таков был идейный посыл проводимой политики!

Ее ошибочность очень скоро понял начальник Главтюменнефтегаза. **«Однажды мы отправились проверять построенный в хантейской деревне спортзал. Приехали, видим – ничего не работает. Как же так? Отличное здание, бассейн! Глаза на происходящее мне открыла руководительница поселкового совета: «Валерий Исаакович, зачем ханту спортзал? Для него вся природа – спортивный комплекс».**

**И действительно, картина получалась удручающей. Чтобы обслуживать построенное сооружение, мы пригласили в эту деревню вахтовиков. Они приехали – первым делом побежали глушить рыбу, в результате чего многие ханты были вынуждены уехать из этой деревни. Тогда я понял, чем реже коренные народы будут нас видеть, тем лучше. Не по московским программам надо учить их детишек, а адаптировать обучение к традиционному образу жизни. Зачем ставить мальчи-**

**шек к токарному станку на уроках труда? Пусть отец учит своих детей охотиться, рыбачить. Не сразу, но я все-таки осознал: необходимо создавать зоны традиционного природопользования. Лучше, если промышленники и коренное население будут как можно реже встречаться. Наша задача – не нанести ущерба традиционному образу жизни северных народов, не разорить их родовые угодья, сохранить чистыми водоемы. Иначе конфликтных ситуаций не избежать. В Тюменской области мы старались именно так строить отношения».**

### КАК ДЕЛА, КАК С ПРОДУКТАМИ?

Однажды мои родители, вспоминая лихие 80-е годы, рассказали историю, как моя маленькая сестренка Оля вместо слова «здравствуйте» при встрече с кем-нибудь говорила: «Как дела? Как с продуктами?» Ребенок искренне считал, что это обычное приветствие. Взрослые же не знали, смеяться им или плакать. Каждодневными реалиями миллионов советских людей в то время были пустые полки магазинов и «дефицит как великий двигатель специфических общественных отношений».

«Как дела? Как с продуктами?» – примерно так же начинался и рабочий день начальника Главтюменнефтегаза Валерия Грайфера. Непроизводственный вопрос – чем накормить рабочих и как обеспечить продуктами города и поселки нефтяников – становился первоочередным. В свое время Главк создавался как стратегический центр организации региональной жизни. На нем лежала огромная ответственность. «Это было государство в государстве, – делится впечатлениями почетный нефтяник Тюменской области Галина Павловна Запорожец, – свои рыболовецкие суда, свой транспорт, свои колхозы – полное самообеспечение всех работников».

Алла Александровна Рыбалко, в то время заместитель начальника Главтюменнефтегаза, рассказывает: «В подчинении Главка было общественное питание, базы, склады, магазины – 4 тысячи человек. В нашем товарообороте области мы занимали 48%. В крупных городах наш товарооборот досходил до 80–100%, хотя там жили не только нефтяники. Валерий Исаакович очень большое внимание уделял снабжению. Вникал во все вопросы. При нем значительно увеличились фонды по мясoproдуктам. А в те времена это было ой как сложно! Приходилось ездить в Москву на прием к министру торговли, в правительство. Нам удавалось получать поддержку и областного комитета партии. В больших городах у нас были свои хлебозаводы, молочные заводы, огромное свиноводство. Сколько было вопросов, сейчас даже

трудно себе представить! На нашей материально-технической базе многие города региона существуют до сих пор».

В общении Грайфера с высокими партийными чинами продуктовый вопрос становился одним из самых острых. Трудная, тяжелая тема. Не поднимать ее было нельзя, а обсуждение не нравилось руководству, приводило к обострению отношений. Одним словом – начальник Главка оказывался между молотом и наковальней.

Принцип «каждый должен заниматься своим делом» в Западной Сибири не работал. Зато оправдывался другой принцип – «инициатива наказуема». Показательна в этом отношении история про совхоз Бутусовский. «Однажды первый секретарь Тюменского обкома партии Геннадий Павлович Богомяков вызвал меня, – вспоминает Грайфер, – и начал объяснять: «Нужно срочно помочь сельскому хозяйству – взять шефство над совхозом „Бутусовский“. Я был назначен на должность недавно, в сельскохозяйственных вопросах еще не поднаторел. Вместе с Геннадием Павловичем мы съездили в совхоз. Большая (почти 200 человек) деревня, хорошее сухое место, недалеко – железная дорога. Ну, думаю, вроде ничего. Приняли мы этот совхоз в свое хозяйство, начали командовать. И тут выяснилось – все стадо заражено бруцеллезом». Оказалось, что это был карантинный совхоз, куда направляли всех больных коров. Грайфер удивился, что Богомяков ему ничего не сказал. Но делать нечего – пришлось стадо уничтожить. На новом месте нефтяники построили коровники, а чтобы компенсировать поголовье, закупили коров не где-нибудь, а в Голландии. Вскоре состоялся Пленум Тюменского обкома по сельскому хозяйству. Валерий Исаакович спокойно сидел и слушал доклад Богомякова, как вдруг первый секретарь обрушился на Главк: «У нас много претензий к нефтяникам. Вы посмотрите, как они относятся к доверенному делу. В совхозе „Бутусовский“ было замечательное стадо, а Грайфер не нашел ничего лучше, как пустить его под нож и снизить нам поголовье скота».

Или другая история – о том, как продуктовая тема кардинальным образом испортила отношения Грайфера с членом Политбюро ЦК КПСС Егором Кузьмичем Лигачевым. Бывший первый секретарь Томского обкома КПСС, главный идеолог антиалкогольной кампании, курировавший по линии Политбюро сельское хозяйство, он приехал в Тюмень. С продуктами в области было тогда совсем плохо. Но согласно утвержденной программе, визит строился на демонстрации достижений и успехов... Что показывать Егору Кузьмичу? Конечно же, образцовое хозяйство нефтяников. Начальник Главка Валерий Грайфер повез высокого гостя в совхоз «Нефтяник». Это было передо-

вое сельское предприятие. Главтюменнефтегаз сам строил усадьбу, дома для работников совхоза, животноводческие помещения. Тогда там появились и первые фермерские хозяйства.

**«И вот мы зашли к одному фермеру на чай, – рассказывает Валерий Исаакович. – Хозяйка накрыла прекрасный стол, мы посидели, поговорили о делах. Лигачев был очень доволен – увидел, что новые росточки дают неплохие результаты. А потом мы поехали в Нижнеартовск осматривать новую фабрику-кухню. Объект-то мы построили, а вот продуктов не было.»**

Когда делегация села в автобус, я решил посоветоваться с министром торговли Терехом. Мы слышали, что в то время в Самарской области из государственных резервов высвобождается партия продуктов, и я хотел попросить мясо. А то уж совсем буровиков нечем было кормить. Некоторые бригады еще как-то выкручивались – заводили свиней и таскали их за собой с точки на точку. Но ситуация была критической. Терех по-товарищески меня предупредил, что не советует поднимать этот вопрос. Но не спросить я не мог – как потом в глаза своим буровикам буду смотреть? «Егор Кузьмич, подбросьте мяса!», – обратился я к Лигачеву. А он, видимо, чувствовал, что этот вопрос зреет, не выдержал и сорвался. Стал меня отчитывать по полной программе в очень резкой форме. Я даже подумал остановить автобус и выйти. Но сдержался. Осмотр фабрики-кухни проходил очень напряженно».

Кстати, от той поездки сохранилась удивительная фотография: члены делегации на фабрике-кухне. В центре – Лигачев и Грайфер. Хорошо видно, что начальник Главка стоит... со сжатыми кулаками!

## РАБОТА НА ИЗНОС

Профессиональная биография Грайфера складывалась так, что всегда и везде напряженный сверхинтенсивный график был неотъемлемой частью его жизни. Грайфер не жалел себя в Татарии, нелегко приходилось ему в министерстве. Но Тюмень! Это было что-то невероятное. Колоссальная нагрузка, требующая мобилизации всех физических и моральных сил. Валерий Исаакович и его команда в прямом смысле работали на износ.

Первым заместителем начальника Главка – главным инженером в те годы работал Юрий Николаевич Вершинин. Выпускник Московского нефтяного института, свой трудовой путь он начинал в Татарии, а с 1960-х годов трудился в Сибири, где прошел путь от

старшего инженера по добыче нефти и газа до начальника объединения «Юганскнефть».

Главным геологом Главтюменнефтегаза в 1982–1990 годы был Николай Евгеньевич Павлов. За его плечами – годы работы в НИИ и на промыслах Сургута и Ноябрьска. На его долю выпала трудная задача – обоснование геологических аргументов смены стратегического курса разработки тюменских недр.

На должности заместителя Валерия Исааковича по экономическим вопросам работал Иван Васильевич Губенко. В его руках находились финансовые рычаги управления. Он часто ездил в Москву – доказывал и «выбивал» необходимые средства. Большую работу он вел и в обкоме. Пользовался в Главке большим заслуженным авторитетом.

За буровые работы в Главтюменнефтегазе отвечали Мидхат Назифуллович Сафиуллин и Константин Константинович Катин, за строительные дела – Александр Степанович Парасюк. Невероятные объемы бурения и ввода новых объектов, на которые в те годы вышел Главк, во многом их заслуга.

Большую работу делали и службы снабжения. Ими руководили Павел Петрович Коровин, а затем Анатолий Александрович Тюкалов. Обеспечение городов и поселков нефтяников продуктами питания и предметами первой необходимости было заботой Аллы Александровны Рыбалко. Социальными вопросами ведал Сергей Дмитриевич Великопольский и Александр Алексеевич Михайловский. За кадровые дела отвечал Василий Васильевич Романенко.

Рабочий день в Главке был ненормированным. Чтобы повысить оперативность решения вопросов, Валерий Исаакович учредил коллегия Главка. Это нововведение дало возможность более тесного контакта, живого обсуждения проблем. Известно ведь – сидят люди в соседних кабинетах, казалось бы, чего уж там сложного общими усилиями двинуть вперед то или иное дело. Но порой именно на общих совещаниях, планерках или заседаниях находится быстрое решение вопросов, которые могут бесконечно «ходить» по ведомственным коридорам.

Начальник Главка и его команда постоянно мотались по командировкам. С работы уходили в 10–11 часов вечера. Министр, как правило, звонил в конце рабочего дня – часов в восемь по московскому времени. А все специалисты Главтюменнефтегаза были на месте.

**«В нашем коллективе сложился здоровый психологический климат, – отмечает Валерий Исаакович. – Работали много, уставали, но не унывали и никогда не теряли чувство юмора».** Большим «шутником» Главка был заместитель по буре-

нию Мидхат Назифуллович Сафиуллин – коллеги называли его по-простому Михаил Николаевич. **«Однажды, – рассказывает Грайфер, – наш управляющий трестом «Тюменгеофизика» Иван Михайлович Довгопалук по дороге на работу увидел, как в одном из домов с третьего этажа валит дым. Он не растерялся и тут же позвонил пожарным «01». На следующий день в его кабинете раздался звонок: «Товарищ Довгопалук, вас беспокоят из наградного отдела Облисполкома. За предотвращение пожара вам присвоен нагрудный знак «Почетный спасатель». Мы вас ждем в пять часов».** Естественно, когда в назначенное время Иван Михайлович приходил в Облисполком и говорил, что готов принять почетный знак, сотрудники этого подразделения крайне удивлялись. Тут же врывались всей толпой вроде бы солидные люди – коллеги по работе, гогочущие и хохочущие до слез. Наш ошеломленный спасатель узнавал, что звонили ему не из наградного отдела, а Михаил Николаевич Сафиуллин».

Или другая история: **«Мой заместитель по строительству Александр Степанович Парасюк, – вспоминает Валерий Исаакович, – любил возиться в гараже с машиной. Чтобы не повредить часы, он снимал их и бережно укладывал на капот. И вот в один прекрасный день часы пропали. «Как так? Только отвернулся, а дорогой сердцу вещи уже не обнаружил», – расстраивался по этому поводу Александр Степанович. И тут телефонный звонок.... На этот раз из милиции: «Товарищ Парасюк, мы поймали воришку и нашли ваши часы». Все остальное легко представить. Александр Степанович мчался за часами в милицию, сотрудники правоохранительных органов недоумевали, а там уж подтягивались и доброжелатели... Все было очень по-доброму и никто не обижался!»**

## ШТРИХИ К ПОРТРЕТУ

Каким руководителем был Валерий Исаакович? Коллеги вспоминают: профессионал, настоящий борец, интеллектуал и хозяйственник, организованный, надежный, внимательный к людям, с прекрасным чувством юмора... Все верно, но как-то шаблонно и не по-грайферовски. Подлинный, «живой» Валерий Исаакович – в простых житейских историях его соратников.

Николай Евгеньевич Павлов, ныне Генеральный директор Представительства ООО «ЛУКОЙЛ – Западная Сибирь» в Тюмени: «Мы часто играли в шахматы. Грайфер вообще во многие игры хорошо

играет, в том числе и в преферанс. Мы играли в шахматы в обеденный перерыв и после работы. Иногда оформляли эти игры, как турнир. И как-то в стенгазете вышла статья, где было не без юмора написано, что «закончилось первенство Главтюменнефтегаза по шахматам, и по принятой здесь традиции первое место занял В.И.Грайфер».

Александр Степанович Парасюк: «Помню, как-то совещаемся мы в кабинете у Грайфера. Секретарь говорит: «К вам пришел местный цыганский барон». Валерий Исаакович, не спрашивая, в чем дело, просит его зайти. И вот входит цыган и рассказывает, что его табор построил Тюменнефтестрою емкости для воды, а им не заплатили деньги. Грайфер тут же связывается с ответственным за это и, разобравшись в ситуации, распоряжается расплатиться с цыганами. Он с большим вниманием и уважением относился ко всем людям и со всеми находил общий язык. При этом не допускал проволочек и плохой работы».

Эдуард Дмитриевич Бушмакин, в те годы начальник центрального диспетчерского управления Главка (ЦДУ): «Мой тесть – участник войны. Он со своей супругой приехал ко мне в Тюмень. Наша семья из восьми человек жила в трехкомнатной квартире. Тесть тогда тоже работал в структуре Главка и записался на прием к Валерию Исааковичу. Фамилия у него была другая, но Грайфер каким-то образом узнал, что мы родственники. Он встретил у себя в кабинете тещу с тестем, напоил чаем, поговорил, а потом выделил им двухкомнатную квартиру. Я об этом не знал сначала, а потом был ему несказанно благодарен».

Иван Андреевич Гуля, возглавлявший отдел капитального строительства «Главтюменнефтегаза»: «Помню, был случай. Готовили мы один документ. Принесли почитать Грайферу. Он посмотрел его, изучил и с иронией спрашивает: «А среди вас хоть один русский-то есть?» Пошли мы переделывать текст».

Василий Васильевич Романенко, заместитель по кадрам: «Как-то мы вместе поехали на машине по региону. Зная характер Грайфера, водитель постоянно уступал всем автомобилям дорогу. Наконец, мы сами в грязь попали. Валерий Исаакович не удержался и спросил водителя: «Что ж ты так?» А он отвечает: «Ну вы же всегда говорите – веди себя скромно». Грайфер только усмехнулся».

Владимир Здзиславович Коревицкий, заслуженный деятель культуры: «В бытность начальником Главка Грайфер предложил мне работу у себя, но меня уже пригласили на должность директора театра в Тюмени, и я в Главк не пошел. Наверное, у Грайфера должна была остаться обида на меня. Но так получилось, что спустя почти 20 лет мы были на гастролях в Москве. Неожиданно на сцену Вахтанговского театра выходит Валерий Исаакович, выносит нам

подарок и говорит: «Вот этого человека я приглашал на работу к себе, но он отказался. А сегодня я рад его поздравить с гастролями в Москве». В тот день мы долго говорили с ним на разные темы. Это была незабываемая встреча».

## СЕМЬЯ

Работа на износ, бешеный ритм, миллион вопросов... Домой Грайфер приходил измученный. Спасала семья. **«Если бы не поддержка жены – не знаю, как бы я пережил то время»**, – говорит Валерий Исаакович. Его коллеги Тамару Ивановну уважали и любили. «Под стать мужу, поехала за ним как декабристка», – говорили друзья семьи.

Галина Павловна Запорожец, жившая рядом с Грайферами в Тюмени, вспоминает: «Тамара Ивановна – настоящая половинка Валерия Исааковича: и друг, и мать детей, и жена. Он уходит – она его в окно провожает, а Валерий Исаакович повернется на улице в ее сторону, помашет рукой и потом только уезжает».

Николай Евгеньевич Павлов рассказывает: «В 1986 году мы решили подготовить серьезное письмо в правительство, а Валерий Исаакович в то время лечился в санатории в Барвихе. Он пригласил меня туда. Письмо надо было согласовать с различными инстанциями. Работа наша затянулась, вопрос был очень тяжелый. Благодаря усилиям Тамары Ивановны, которая окружила нас такой заботой и вниманием, этот период мы с Валерием Исааковичем вспоминаем не как время тяжелых раздумий, а скорее как время «совместного отдыха» в Барвихе».

Большой отдушиной были внуки – чуть постарше Ксения и совсем маленький Санечка. Грайфер был дедушкой на все руки – и книжку почитать, и белок в парке покормить, и Дедом Морозом выступить. Удивительное дело: если посмотреть фотографии тех лет, на производственных снимках он серьезный, редко улыбается. А семейные кадры – Валерий Исаакович светится, глаза сияют, он расслаблен – отдыхает душой.

**«Без крепкой семьи на Севере невозможно. И так жизнь тяжелая. Если у человека нет надежного тыла, делать в Сибири нечего»**, – уверен Грайфер.

## ДОРОГУ МОЛОДЫМ!

В одной из статей того времени Валерий Исаакович отмечал: **«Мы сейчас с особой пристальностью смотрим на молодых. У нас, к примеру, средний возраст работающих – 29 лет. Ста**

**двадцати тысячам тюменских нефтяников еще не исполнилось тридцати. А там, где еще и руководители молоды, там и интересных, новых дел больше».**

Главтюменнефтегаз славился молодыми руководителями. В Главке зажигались многие будущие звезды нефтяной промышленности – те люди, которые сегодня определяют развитие нефтегазового комплекса. Так, Юрий Константинович Шафраник, министр топлива и энергетики Российской Федерации в 1993–1996 годах, ныне Председатель Совета Союза нефтегазопромышленников России, в то время руководил производственным объединением «Лангепаснефтегаз». Генеральный директор ПО «Сургутнефтегаз» Владимир Леонидович Богданов сегодня возглавляет крупную нефтяную компанию – акционерное общество сохранило название сургутского объединения. И, конечно же, Вагит Юсуфович Алекперов...

**«Из молодых руководителей Главка, безусловно, Алекперов выделялся очень заметно, – вспоминает Валерий Исаакович, – как говорится, нефтяник от Бога».**

Детство будущего создателя первой отечественной вертикально-интегрированной компании «ЛУКОЙЛ» прошло в небольшом зеленом поселке Степана Разина в одиннадцати километрах от Баку. Его отец Юсуф Кербалаевич Алекперов работал на нефтепромыслах, героически прошел войну, очень рано ушел из жизни. Поднимала детей мама Вагита Юсуфовича – Татьяна Федоровна, в девичестве Бочарова. «Мое счастье в том, – говорит Алекперов, – что мне не надо было мучительно решать – кем быть. Я знал это с детства – нефтяником, как отец. Да и кем другим я мог быть, если родился в городе, где сам воздух пропитан запахом нефти».

Профессиональный путь Вагита Юсуфовича – ступенька за ступенькой. Начинать он на промыслах Каспия. Морская стихия, «черное золото» – работа для настоящих мужчин. «Посеешь поступки – пожнешь характер», – нередко повторяет Валерий Грайфер и приводит в пример Алекперова. Рахман Искендерович Курбанов, учитель Вагита Юсуфовича, вспоминает: «Вагит пускал в год по 15–20 скважин. Это при аномальном внутрислоистовом давлении 600 атмосфер. Представьте себе, нефтяник, как минер, разряжает гигантскую подземную бомбу... Алекперов стоял у самого устья скважины и когда ударил фонтан, его вышвырнуло в море метров за тридцать. И ничего, выплыл. Он морской человек. В рубашке родился». Суровый Каспий берег молодого и отважного нефтяника. Может быть, потому что знал – ему уготована большая судьба. Пройдет совсем немного лет и Алекперов подарит Каспию вторую нефтяную жизнь...

В Западную Сибирь Вагит Юсуфович приехал в 1979 году.

«В конце семидесятых меня прислали сюда на три месяца для укрепления кадрового состава нефтедобытчиков. Здесь было все, кроме опытных нефтяников, – и огромные запасы нефтяных залежей, и сибирские просторы, и мощная техника. Мне понравилось. Комары и глушь не напугали. К тому же пообещали квартиру. Написал Ларисе, жене. Она приехала. Жили в номере гостиницы для специалистов. Прятали электроплитку, чтобы не засекали пожарные... Горючее было время – в прямом и фигуральном смысле этого слова».

Местом, которое определило дальнейшую судьбу Алекперова, стал Когалым. Семен Михайлович Вайншток, работавший в те годы на Повховском месторождении, вспоминает: «Поразительно то, что Алекперов сумел преобразить никчемный, как мне казалось, коллектив. Как ему это удалось, до сих пор не пойму. Создал свою команду из тех же самых людей, которые заваливали дело на каждом шагу... В 1985 году в Когалым пришла Башкирия. У башкир своя нефтяная школа, свои требования, свои люди. К тому же наделены они были Совмином и ЦК КПСС особыми полномочиями. Но Алекперов проявил себя как самый настоящий дипломат. Никого никем не дал заменить. Берег своих, проверенных Сибирью, людей, кадрами не швырялся. И начальник «Башнефти» Сергей Васильевич Столяров, мудрый мужик, поняв, что на Алекперова можно опереться, сделал его своим первым заместителем по Западно-Сибирскому региону».

А вскоре Когалым, а еще и Лангепас, над которым шефствовала Татнефть, вернули под крыло Главка. **«Не скрою, – вспоминает Грайфер, – ту ситуацию я считал оскорбительной, старался вернуть наших «беженцев», помогал им. В конечном счете, мы выправили положение и забрали эти НГДУ назад в Главк. Причем их потенциал был таков, что они уже могли работать на уровне объединений, и было создано два объединения – «Когалымнефтегаз» и «Лангепаснефтегаз». В связи с этим хочу еще раз сказать слова благодарности буровикам и нефтедобытчикам Татнефти и Башнефти за вклад в развитие в Западной Сибири. Для нас же возврат в Главк этих районов был верным признаком оздоровления в тюменском топливно-энергетическом комплексе».**

«Именно Валерий Исаакович дал толчок моей карьере. В далеком 1986 году он стал инициатором назначения меня генеральным директором объединения «Когалымнефтегаз», – говорит сегодня Вагит Юсуфович.

Стремительно в те годы складывалась и карьера ближайшего соратника Алекперова, ныне первого вице-президента ОАО «ЛУКОЙЛ»



Равиля Ульфатовича Маганова. В конце 1980-х годов он работал главным инженером ПО «Лангепаснефтегаз», а затем возглавил это объединение.

Когалым – особый город. Жемчужина Западной Сибири. Здесь нет временных зданий и сооружений. Красивые современные дома, широкие улицы. Все ухожено. Чувствуется рука трудолюбивых прибалтов, которые помогали сибирякам обустроить город, да и хозяйский подход когалымцев – «мы здесь не временно».

Отличный производственник и организатор, Алекперов не только выводил производственное объединение «Когалымнефтегаз» в передовые предприятия отрасли – Валерий Исаакович хорошо помнит, как вручал молодому руководителю почетные награды, – но и поддерживал начальника Главка и своего учителя в тяжелые моменты его жизни. Так необыкновенно трудной, если не сказать оскорбительной, была для Грайфера выборная кампания на Съезд народных депутатов в 1989 году. Страна на глазах менялась и рушилась... Но обо всем по порядку.

### **«ВЫ ИХ ДАВИТЕ СНИЗУ, А МЫ СВЕРХУ!»**

1 января 1988 года страна праздновала Новый год – прекрасный семейный праздник. Желали счастья, загадывали желания. Мало кто думал, что год будет таким тяжелым...

Новый год – дары и сюрпризы! Новогодним подарком руководства страны стал Закон «О государственном предприятии (объединении)». Именно 1 января 1988 года он вступил в силу. Отныне директорский корпус не назначался собственником, т.е. государством, а... выбирался членами трудового коллектива.

То, что творилось в те годы в экономике, сегодня называют «горбачевскими чудесами». Более непродуманной и непоследовательной политики государства в этой сфере трудно себе представить. Народное хозяйство разваливали собственными руками. Экономическая ситуация ухудшалась с каждым годом. Мировые цены на энергоносители падали. Валютная выручка – основа поддержания стабильного уровня жизни советских граждан – сокращалась. Весной 1985 года началась антиалкогольная компания, которая подорвала бюджет страны. К этому добавились и незрелые формы хозрасчета, выплеснувшие огромное количество ничем неподкрепленных денег, которые перестали быть привлекательными. Финансовая система рушилась. Страна переходила от торговли к товарообмену. На огромном советском пространстве начинал царить «Его величество» бартер.

«Последний контрольный выстрел» – Закон о госпредприятии –

не оставлял никаких иллюзий относительно того, что ждет экономическую систему в самое ближайшее время. По всей стране на посты первых руководителей выбирали некомпетентных демагогов с популистскими наклонностями. В советских условиях это носило особенно опасный характер. Нарушение оперативной и слаженной работы хотя бы одного звена производственного процесса приводило к полной дезорганизации в деятельности многих и многих предприятий. Так, например, появлялся нерадивый директор на заводе, где производили важную деталь для каких-нибудь двигателей, и останавливалась вся автомобильная промышленность.

В самих нефтедобывающих коллективах авантюристов или популистов практически не было – понимали, что с некомпетентными руководителями не выживешь. Но сама отрасль оказалась как бы заложницей многих и многих смежных предприятий. **«Это была настоящая кутерьма, – рассказывает Валерий Исаакович. – Выступая перед трудовыми коллективами, Горбачев бросил клич «Бить по штабам». Неискушенным гражданам он объяснял: «Вы их давите снизу, а мы будем давить сверху!»**

В новых условиях нефтяникам приходилось преодолевать уже не только отраслевые проблемы, но и трудности, связанные с общим развалом экономики. С каждым годом добывать нефть становилось все труднее. После 1988 года постепенно стало снижаться эксплуатационное бурение, все меньше вводилось новых скважин и месторождений. Добыча, увеличенная с таким трудом в 1986-1988 годах вновь стала снижаться. После пика в 1988 году – 408,6 млн тонн в Западной Сибири – она упала до 368 млн тонн в 1990 году. Однако и это было огромным успехом. Несмотря на все тяготы и сложности перестроечного времени, тюменским нефтяникам все-таки удалось в значительной мере исправить положение: даже падение 1990 года превысило уровень добычи нефти в 1985 году.

«Вы их давите снизу, а мы будем давить сверху» – этот лозунг Горбачева Валерий Исаакович запомнил надолго... В 2000 году он был участником банковского симпозиума в Швейцарии. В конце рабочего дня ведущий объявил, что вечером состоится встреча с Михаилом Горбачевым. Молодежь разошлась. А человек десять более старшего возраста остались. Почти полтора часа последний Генсек рассказывал о социал-демократии, о реформах. А потом начались вопросы. Валерий Исаакович не удержался: «Михаил Сергеевич, вот уже более 10 лет я мучаюсь одним вопросом!» Горбачев узнал его: «Зачем же было столько ждать? Взял бы и еще тогда спросил! А помнишь, как мы тогда рванули в Сибирь...?!» И Грайфер, наконец-то, спросил: «Михаил Сергеевич, а что вы имели в виду, когда призывали трудовые

коллективы: «Вы их давите снизу, а мы будем давить сверху?» Горбачев явно растерялся: «Понимаешь, Валерий, сложное было тогда время...» Стал почему-то рассказывать про ГКЧП. Валерий Исаакович был изумлен – он ведь знал о стопроцентной поддержке Горбачева в Сибири и на Урале, когда тот только пришел к власти. Когда Михаил Сергеевич прощался с участниками семинара, он обошел всех, пожал руку каждому... Всем, кроме Грайфера. Обиделся, наверное.

### «БОЛЬШЕ ДЕМОКРАТИИ, БОЛЬШЕ СОЦИАЛИЗМА»

Если апогеем экономических нововведений перестройки стал Закон о госпредприятии, то в политической жизни страны самое радикальное преобразование – реформа центральных органов власти.

28 июня 1988 года начала работу XIX Всесоюзная конференция КПСС. Она проходила под лозунгом необходимости вернуться к старому принципу «партийной археологии» – восстановлению политических институтов ленинских времен. «Больше демократии, больше социализма!» – объясняли простым людям.

В качестве высшего органа представительной власти учреждался Съезд народных депутатов. Предполагалось, что часть депутатов – 1500 человек – избирается на основе прямых альтернативных выборов, а 750 выдвигаются официально зарегистрированными общественными организациями – КПСС, комсомолом, профсоюзами, научными обществами, многочисленными творческими союзами и любительскими объединениями. Съезд должен был собираться несколько раз в год, а его депутаты должны были заниматься в свободное от работы съезда время своими прежними обязанностями.

Избирательная компания 1989 года стала мощным фактором политизации населения страны. Впервые за многие десятилетия появилась легальная возможность излагать взгляды, отличавшиеся от официально утвержденных «сверху». Люди на избирательных участках плакали – в бюллетенях значилась не одна фамилия, а фраза «остальных вычеркнуть» приобретала реальное, чуть ли не сакральное содержание.

Избирались народные депутаты под лозунгами критики управленческого аппарата. Эти идеи активно вбрасывал в массы сам Генсек. Он был уверен – в многочисленных проблемах страны виноваты бюрократия и аппарат. Горбачев еще не понимал, что своими руками пилит сук, на котором сидит. «Разрушить эту номенклатуру. Развели бездельников, которые глухи к людям» – был очередной его призыв.

И люди слышали Михаила Сергеевича. В ходе выборной кампании все кандидаты поделились на тех, за которыми стоял пар-

тийный аппарат («номенклатурщики, кровопийцы и вредители»), и тех, кто боролся за право быть избранным вопреки позиции партаппарата («прогрессисты и борцы за народные права»). Как вы думаете, в каком «лагере» оказался Грайфер? Конечно же, как порядочный и принципиальный человек он был зачислен в ряды «самых злостных аппаратчиков»!

**«Историю выборов 1989 года я помню очень хорошо, – вспоминает Валерий Исаакович Грайфер. – Меня пригласили в Тюменский обком КПСС и сообщили, что я должен участвовать в выборах. «Сначала мы хотели провести вас по партийному списку, – объяснили мне, – но, учитывая ваш большой авторитет, просим вас участвовать в персональных выборах. Пройдете «на ура», не сомневайтесь». Делать нечего – пришлось начинать избирательную кампанию. Это было что-то ужасное. Помимо решения производственных вопросов, мне приходилось постоянно мотаться по городам и весям, выступать перед гражданами. Мой оппонент был из числа демократов. Его программная кампания строилась на поливании меня грязью. В ходе выборов я узнал о себе много нового, разумеется, самого плохого, что можно только представить. На встречах люди были взвинчены, вели себя очень агрессивно. Однажды выступала женщина. «У моей дочери белокровие. Нынешним властям я не верю. Помогите мне поднять на ноги ребенка», – обратилась она к моему оппоненту. После собрания я подошел к ней: «Голосуйте, как велит вам сердце. Речь о другом – я имею возможность помочь вашей дочке». Доведенная до отчаяния женщина в резкой форме ответила: «От вас ничего не надо. Пусть тот занимается, когда мы его изберем». Я был поражен: окрыленные верой в новых демократов, люди были готовы поступиться своими интересами и самым дорогим, что у них было. А выборы я с треском проиграл – набрал всего лишь около 17%. Много лет спустя я интересовался судьбой моего оппонента. Что, где, как? Но он как в воду канул». «Мы здесь не временно», – убеждал Валерий Исаакович, но то было печальное время однодневок...»**

### РАЗГРОМ

Конец 1980-х годов... реформы, реформы, реформы. Реформировали все подряд – что нужно и не нужно. При этом реформы все больше напоминали революцию. «Мы наш, мы новый мир построим...»

1989 год – расцвет борьбы с номенклатурщиками. В этом угаре решили, наконец, поработать с нефтяниками. С чего у нас тухнет рыба? – Правильно, с головы.... Чего-то многовато людей в правительстве? А давайте объединим Министерство нефтяной промышленности и Министерство газовой промышленности в единое ведомство – Министерство нефтегазовой промышленности СССР! Ничего, что разная у них специфика работы – зато номенклатурщиков будет меньше!

Первоначально в качестве нового министра была выдвинута кандидатура первого секретаря Тюменского обкома КПСС Геннадия Павловича Богомякова. Много лет отдавший освоению западносибирских недр, это был человек с сильным волевым характером, твердой позицией, которую отстаивал до конца. Нефтяники надеялись, что Богомяков сможет защитить отрасль. Вопрос считался решенным, но когда Геннадий Павлович приехал в Москву, депутаты Верховного Совета СССР, которые утверждали правительство, его кандидатуру, что называется, «прокатили». Да и как иначе? Это ведь «номенклатурщик». Да еще и с экологами ругается! **«То, как обошлись с Богомяковым – позорная история, – считает Валерий Исаакович. – Когда он вернулся в Тюмень, обком собрал Пленум и освободил его от должности. Мои отношения с Геннадием Павловичем складывались по-разному. Но всегда Богомякова я уважал и отдавал должное его неординарным способностям. Это была очень сильная фигура».**

В результате борьбы с «номенклатурщиками» министром нефтегазовой промышленности стал Леонид Иванович Филимонов. Беспрекословным авторитетом, так необходимым в смутное время, он не обладал. Его карьерные достижения – руководство производственными объединениями «Томскнефть» и «Нижевартовскнефть», недолгое (в общей сложности чуть более трех лет) первое заместительство у министра газовой промышленности, а потом у министра нефтяной промышленности.

К Главку Филимонов относился с явным недоверием, видел в нем опасного конкурента, носителя центробежных тенденций, обывавших в то время Советский Союз. Борьба с «номенклатурщиками» продолжилась – и в 1990 году Главк был ликвидирован.

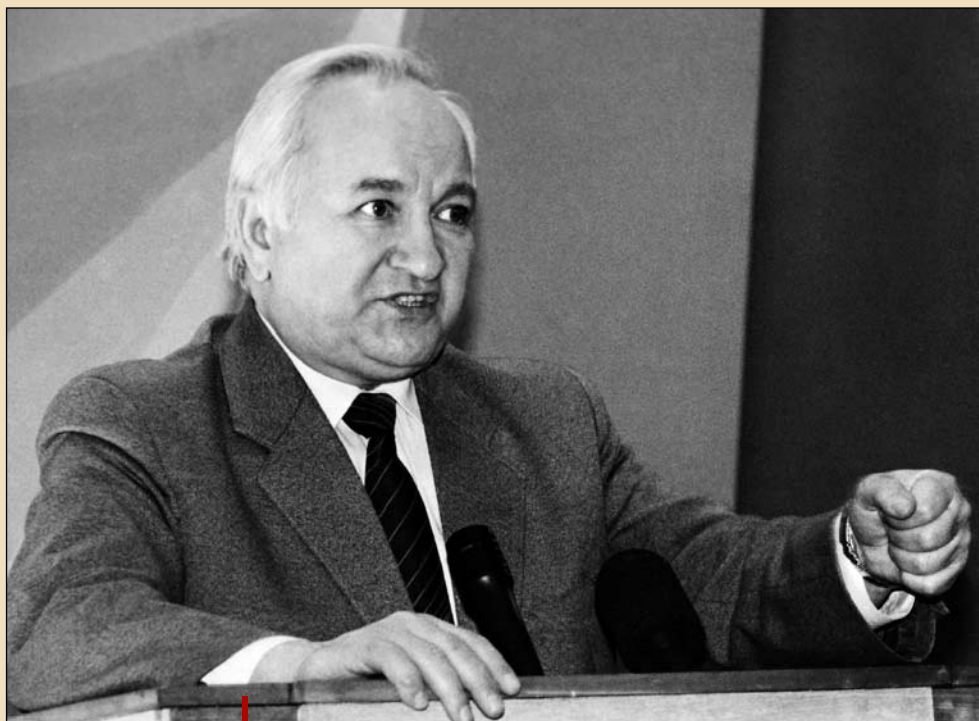
**«Понимаете, – объясняет Валерий Исаакович, – в силу удаленности от Москвы мы были вынуждены вести дела самостоятельно, без ненужных согласований по пустякам со столицей. И вот в министерстве стали говорить, что руководство Главка рвется к власти и вообще у них много амбиций. Именно ревностное отношение к нам и нашей работе**

**проявилось при подготовке решения о ликвидации Главка. Вероятно, в Москве думали, что тем самым удастся поднять авторитет самого министерства. К тому же у нас не осталось защитников. Был ликвидирован отдел тяжелой промышленности ЦК КПСС, с должности первого секретаря Тюменского обкома партии был освобожден Г.П. Богомяков. К тому времени уже умер Б.Е. Щербина, поддерживавший нас в правительстве. Я писал письма в ЦК КПСС, лично М.С. Горбачеву, но он уже их не читал. Нет, не уверен, что кому-либо удалось бы в тех условиях сохранить Главк. Его ликвидация была неизбежной, но привкус горечи до сих пор остался».**

Это был полный разгром. Невероятные усилия, убийственное напряжение моральных и физических сил – все было зря! Страна в угаре ходила на митинги, демонстрации, собрания... Неграмотные публицисты и политиканы обливали нефтяников грязью. «Почему мы плохо живем?» – спрашивали они простых людей. И сами же отвечали: «Все дело в проклятых сырьевиках – порождении советской системы. Из-за них у нас не развиты высокие технологии как в Японии, низкий уровень жизни. Нефть и газ – наше зло... Покончим с ними раз и навсегда...»

В предынфарктном состоянии Грайфер возвращался в Москву. Что дала ему Тюмень? Годы стресса, жесткие баталии, горькие переживания... Да, все это было! Но было и другое – верные товарищи, большие дела, невероятный профессиональный успех... Сибириада – это триумф и трагедия Валерия Грайфера. И, конечно же, его Большая Победа как Человека, для которого Честь и Долг – не пустые слова.

Что ждало Грайфера впереди? Покидая Тюмень, он не имел об этом никаких, даже смутных представлений. Но ведь известно – все, что не убивает, делает нас сильнее...



В.И. Грайфер – начальник Главтюменнефтегаза.

Рабочий кабинет.



Здание  
Главтюменнефтегаза.  
Тюмень, ул. Ленина, 67.





Визит Генерального секретаря ЦК КПСС М.С. Горбачева в Тюмень.  
В центре М.С. Горбачев и начальник Главтюменнефтегаза В.И. Грайфер.



Член Политбюро ЦК КПСС Е.К. Лигачев у нефтяников Сибири.



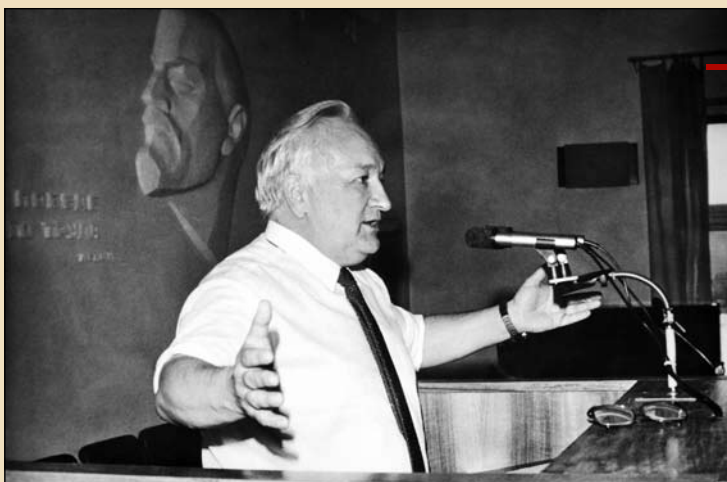
Рабочий визит Председателя Совета Министров СССР Н.И. Рыжкова  
в Тюмень. Первый справа – В.И. Грайфер.



С министром нефтяной промышленности СССР В.А. Динковым.



На объекте соцкультбыта.



На трибуне.



На промысле.



Справа налево: В.И. Грайфер, министр газовой промышленности СССР  
В.С. Черномырдин, министр нефтяной промышленности СССР В.А. Динков,  
начальник Главтюменгазпрома Е.Н. Яковлев.



На XXVII Съезде КПСС.



На демонстрации в Тюмени. Слева направо: заместитель начальника Главтюменнефтегаза по строительству А.С. Парасюк, заместитель начальника Главтюменнефтегаза по социальным вопросам С.Д. Великопольский, В.И. Грайфер, первый заместитель начальника Главтюменнефтегаза – главный инженер Ю.Н. Вершинин, заместитель начальника Главтюменнефтегаза по геологии Н.Е. Павлов.





Начальник объединения «Когалымнефтегаз» В.Ю. Алекперов.



С нефтяниками Западной Сибири. В.И. Грайфер – в первом ряду, второй справа. В.Ю. Алекперов – во втором ряду, второй справа.

# Секрет фирмы

**В**от уже более 17 лет Валерий Исаакович возглавляет компанию «РИТЭК». Для него это своего рода поздний и от того особенно любимый «ребенок». Мучительные роды, первые шаги, воспитание и уход за малышом, трудный переходный период... все это Валерий Исаакович как заботливый отец вынес на своих плечах. Еще немного и РИТЭКу исполнится 18 – совершеннолетие!

Сегодня немногие предприятия могут похвастаться такой продолжительной историей. Вспоминая 1990-е годы, удивляешься, как такое вообще возможно! На улицу было страшно выйти, не то, что эффективный бизнес строить.

В чем же, как говорится, секрет фирмы? Сам Валерий Исаакович считает, что успех компании кроется во второй букве названия – «И». РИТЭК – Российская инновационная топливно-энергетическая компания. Выходит, что главный секрет – это инновации?

Инновационный путь развития – в наши дни важнейший государственный приоритет. Об этом постоянно говорят высшие лица страны, создаются специальные комиссии, выделяются немалые средства. «Развернуть ржавую машину экономики в сторону инноваций», – призывает Президент России Дмитрий Медведев. Это сегодня...

А в 1992 году, когда задумывался РИТЭК, слово «инновации» было вроде диковинки какой-то, резало слух. Чтобы разобраться, приходилось смотреть толковые словари. Умные книжки доходчиво объясняли: инновация – нововведение в области техники, технологии, организации труда или управления, основанное на использовании достижений науки и передового опыта; инновация обеспечивает качественное повышение эффективности производственной системы; более обще это понятие может применяться и к творческой идее.

Инновации – что-то новое, прогресс, творчество... Буква «И» – не только таинственный ингредиент успешности РИТЭКа. Это – стихия Грайфера. Окружающие только разводят руками: генеральный директор – уже, прямо скажем, не молодой человек, а сколь-

ко в нем энергии, жажды знания, творчества! Казалось бы, взял РИТЭК очередную высоту – открыл месторождение там, где о нефти и слышать никто не хотел, или успешно провел испытание новой технологии, способной положить конец безобразиям газовых факелов, – так сделай паузу, почувствуй вкус победы. Нет, генеральный директор всех поблагодарит, одарит по заслугам и тут же поставит новую цель. «Ребята, мы теряем время...» Неугомонная, ищущая натура... Наверное, это и есть главный секрет фирмы «РИТЭК».

## ОСТРОВА СОПРОТИВЛЕНИЯ

После разгрома Главка шестидесятилетнему Грайферу предложили должность заместителя председателя Научно-технического совета Министерства нефтяной и газовой промышленности СССР. Дали неплохую зарплату, сохранили персональную машину. Наверное, думали: придет в себя, а там уж и пенсия не за горами.

1991 год – переломный в истории страны. Распад Советского Союза, переход к рыночной экономике. Большинство людей мало представляло, что это такое... Реформаторы объясняли: «Свободные цены ликвидируют товарный дефицит, запустят механизм конкуренции между всеми отраслями и предприятиями. Либерализация торговли ускорит товарооборот, создаст инфраструктуру по сбыту максимально возможных объемов отечественной и импортной продукции. Широкая приватизация жилья и госпредприятий превратит массы населения в собственников, создаст мощные экономические стимулы деятельности».

Неизбежная социальная катастрофа – безработица, мизерные пенсии, развал бюджетной сферы – об этом сторонники шокотерапии старались не думать. Считали, что хуже уже просто не может быть. «Декабрьская Москва 1991 года – одно из самых тяжелых моих воспоминаний», – писал главный реформатор того времени Егор Гайдар. – Мрачные, даже без привычных склок и скандалов, очереди. Девственно пустые магазины. Женщины, мечущиеся в поисках хоть каких-нибудь продуктов. На безлюдном Тишинском рынке долларové цены. Среднемесячная зарплата – 7 долларов в месяц. Всеобщее ожидание катастрофы».

Нефтяная отрасль, как и вся промышленность страны, находилась в плачевном состоянии. На языке цифр это выглядело так: в 1990 году союзная добыча «черного золота» снизилась почти на 40 млн тонн – до 552,4 млн тонн, а в 1991 году упала еще на 90 млн тонн... Более-менее работали те предприятия, которые ранее обеспечили хоть какой-то задел на будущее. Геология, бурение, да

что там – первоочередной ремонт скважин – оказались не у дел, а трудовые коллективы, создаваемые десятилетиями, – без работы. «Посмотришь – унылый вид, скрип металла на месторождении, ветер воет и ни одного живого человека», – вспоминали современники. Почувяв легкую добычу, в страну потянулись иностранные компании. «Ковбой из Техаса» приезжали учить уму-разуму «дикую Рашу».

Государство уходило, а скорее бежало из экономики. Те отрасли, которые генетически были привязаны к этатизму, оказались брошены на произвол судьбы. «Спасение утопающих – дело рук самих утопающих» – поняли нефтяники и начали действовать.

Первый остров сопротивления набравшему обороту экономическому хаосу – нефтяной концерн «ЛангепасУрайКогалымнефть», сокращенно «ЛУКОЙЛ». В 1991 году первый заместитель министра нефтяной и газовой промышленности СССР Вагит Алекперов приступил к формированию вертикально интегрированной структуры. Основной замысел был прост – соединить в едином организационном комплексе разведку, добычу, транспорт, переработку, хранение и сбыт нефти и нефтепродуктов. «Эффект полимарана – один поплавок лопнул, судно держится на других», – наглядно объяснял Вагит Юсуфович плюсы такого бизнеса.

Чтобы отстоять новую структуру, пришлось побороться. Равиль Маганов, один из основателей ЛУКОЙЛа – первой в стране вертикально-интегрированной нефтяной компании (ВИНК), вспоминал: «Нас обвиняли, что мы разрушаем отрасль, подрываем единство топливно-энергетического комплекса страны. И что же? Не прошло и двух-трех лет, как наши обличители сами же пошли по проторенному нами пути».

**«Создание ВИНКов – объективная необходимость того времени. В тех условиях речь шла не о развале отрасли, а о ее спасении», – считает Валерий Исаакович.** Он был одним из немногих «генералов», кто здраво оценивал ситуацию – без розовых очков и причитаний о нуворишах, буржухах и эксплуататорах. Его ближайший друг Владимир Филановский возмущался: «Миннефтепром – понимаю, Когалымнефтегаз – понимаю. А что такое ЛУКОЙЛ, не понимаю». Государственник до мозга костей, он никак не мог смириться с тем, что условия игры стали совсем другие.

Но время рыночных отношений, не спросив нефтяников, уже наступило... В новых реалиях, понимал Грайфер, нужно не причитать о былом, а делать все возможное, чтобы двигать отрасль вперед. Именно поэтому он, не раздумывая, принял предложение

Алекперова работать в ЛУКОЙЛе. Председатель Совета по делам ветеранов ОАО «ЛУКОЙЛ» Альберт Михайлович Галустов рассказывает об этом так: «Воздавая должное могучему инженерному таланту Валерия Исааковича, этого «генератора новых идей», Вагит Юсуфович предложил Грайферу возглавить во вновь созданной организации Департамент по научно-техническому прогрессу».

А вскоре родилась и идея создания небольшой инновационной компании – идея создания РИТЭКа. Используя открывающиеся возможности новой рыночной системы, Алекперов и Грайфер задумали ни на что не похожее предприятие, специализирующееся на нефтяных «know-how» и уникальных технологических решениях. Это отвечало проводимой в первой ВИНКе политики формирования дочерних структур.

Почти полгода спустя после создания ЛУКОЙЛа было зарегистрировано новое общество. День рождения РИТЭКа – 25 марта 1992 года. Место «прописки» – город Когалым. «Отцы-основатели» – председатель Совета директоров Вагит Алекперов и генеральный директор Валерий Грайфер.

## ПРИЗВАНИЕ

Для Валерия Исааковича РИТЭК – не просто работа.

В советское время был такой термин «внедрение достижений научно-технического прогресса». В, казалось бы, невинной фразе заложен глубокий смысл. Внедрять – насаждать. Что-то насильственное в этом слове. Так и было! Практическое использование технологических новинок в производстве было делом непростым, требующим определенной изошренности и одержимости.

**«Если мы обратимся к истории отечественной нефтяной промышленности, – рассказывает Грайфер, – то увидим, что наша инженерная мысль всегда находилась на передовых позициях. Газлифт Шухова, штанговый насос Иваницкого, «кубы» братьев Дубининых. Это все истоки, которые потом развивались и создавали облик мировой нефтяной индустрии. А сегодняшние инновации? Горизонтальное бурение, гидроразрыв пласта, комплексная разработка месторождений – это тоже было придумано в нашей стране. Так почему же, имея блестящие научные наработки, мы вынуждены покупать газлифт, штанговые насосы за границей?»**

Валерий Исаакович не был готов мириться с таким положением дел. Неужели нельзя создать такую структуру, чья деятельность органично соединила бы науку и производство? РИТЭК! Пусть и в не-

большом масштабе, но если удастся – это уже прецедент! Грайфер понимал: будущее нефтяной промышленности России определит технологическая составляющая. Высокоэффективная современная индустрия или целиком зависимая от импортных поставок, работающая по догоняющему принципу отрасли? Для него выбор был очевиден.

Много лет Валерий Исаакович верой и правдой служил Отечеству. Был верным солдатом отрасли. Решат, что Грайфер нужен в Татарии – он не жалеет себя в Альметьевске. Направят на работу в министерство – он едет и трудится с полной отдачей в столице. А призовут под знамена Западной Сибири – Грайфер мчится в Тюмень. Его не спрашивали – желает он или не желает. Солдат! А в 1990-е годы армию распустили, идите и делайте, что хотите! Трагедия? Да, безусловно. Но для Грайфера – это была еще и свобода, возможность заниматься тем, чем ему всегда хотелось и что было интересно ему в первую очередь.

В профессиональной жизни нашего героя было все: освоение нового нефтедобывающего района, руководство большим производством, стратегическое управление отраслью. В новых условиях безграничной свободы перед ним открывались разные возможности: уйти на покой, стать почетным «зиц-председателем» в какой-нибудь уважаемой компании, уехать за рубеж, как это сделали многие его современники. Но разве тихая гавань – это про Грайфера? Только в самую гущу, в самые тяжелые баталии!

Понимал ли Валерий Исаакович, на что себя обрекает? Дикий капитализм не жалел никого. Жесткие, если не жестокие, правила игры и никакой предсказуемости завтрашнего дня. Сколько полуманных судеб среди первопроходцев российского рынка?! Но разве мог Грайфер отказаться от самого главного в своей жизни – от радости творчества?!

## ШАГЕН ДОНГАРЯН

Любая компания – это прежде всего люди, которые в ней работают. Валерий Исаакович собирал свой коллектив по крупицам. Ему нужны были не просто специалисты, а профессионалы, которые смогли бы реализовать смелые замыслы инновационной компании.

Кого он приглашал на работу? Конечно же, тех людей, которых хорошо знал и в ком был уверен. А нефтяники Валерию Исааковичу верили. Шли работать не столько в новую структуру, сколько к Грайферу. Его имя было некой гарантией, что начатое дело – никакая не афера и однодневка. Было известно: своих Валерий Исаакович в обиду не даст!

Первым заместителем генерального директора, вторым человеком в компании стал Шаген Саакович Донгарян. Сегодня о таких людях, как он, говорят – живая легенда. Когда-то Донгарян и Грайфер вместе работали в Татарии. Потом Валентин Дмитриевич Шашин пригласил молодого начальника «Татнефтьестроя» в министерство, сделал его своим замом. Интересная деталь. «Мы поехали в Москву – вспоминает Антонина Антоновна Донгарян, – а семья Валерия Исааковича переехала в наш дом, где мы жили». Скромный домик, уютный полисадник, атмосфера семейного уюта и душевности...

В нефтяной промышленности Шаген Саакович – рекордсмен. На должности заместителя министра он работал почти 24 года! **Валерий Исаакович отмечает: «Все стройки Западной Сибири, громадные, колоссальные, значимые, и вся система транспорта нефти – не было ни одного объекта, где бы Шаген, как его ласково называли в отрасли, не принимал бы участия!»**

Алекперов – Грайфер – Донгарян... Это была тяжелая нефтяная артиллерия! Заявка новой инновационной структуры выглядела внушительно.

Но годы идут. Сегодня Шаген Саакович – заслуженный ветеран РИТЭКа. Проработав 5 лет в компании, он ушел на почетный отдых. За это время он написал прекрасную книгу по истории своего рода и мемуары о жизни, которую ему подарила нефтяная профессия. Получив огромное количество откликов, Шаген Саакович задумался о новом творении. «Лишь бы здоровья хватило», – говорит он.

Недавно Шагену Сааковичу исполнилось 80 лет. На торжественном юбилее Валерий Исаакович был дорогим и желанным гостем. Конечно же, приехал не с пустыми руками – вручил Грамоту от Патриарха Московского и Всея Руси Алексия и Золотой знак «Горняк России». Его встречала большая дружная семья – недавно Шаген Саакович стал прадедушкой. Товарищи обнялись, вспомнили былое...

## ПРОГРЕСС «ПРОГРЕССОВ»

Первые шаги РИТЭКа – какие они?

Одна из самых острых проблем в нефтяной отрасли тех лет – огромный простаивающий фонд скважин. По разным оценкам он достигал от 25 до 40 тысяч скважин. Маленький РИТЭЖ решил попробовать свои силы. Грайфер и его команда приступили к соз-

данию цепочки предприятий, специализирующихся на проведении ремонтных работ. Задумка – не подлечить скважины, а вылечить их – дать полноценную здоровую жизнь. Название новых структур отвечало заложенной идее – «прогрессы». Первое такое предприятие – «Когалымнефтепрогресс» было создано уже осенью 1992 года.

На денежные средства, полученные от продажи акций, РИТЭЖ закупил современное оборудование, сформировал первые бригады. Добывающим организациям Валерий Исаакович предложил оригинальную схему работы. Есть некая простаивающая скважина, имеющая до остановки некий базисный уровень добычи. Восстанавливать ее считается делом бесперспективным и убыточным. Без всяких авансов и предоплат РИТЭЖ приходит на эту скважину, ремонтирует ее. А вся добытая сверх базисного уровня нефть делится в соотношении 50 на 50. Половина – РИТЭЖу, половина – заказчику.

Такая схема была выгодна обеим сторонам: нефтяные компании, испытывающие нехватку средств, сокращали бездействующий фонд, увеличивали добычу, а РИТЭЖ получал фронт работ, оборотные средства. Заточенность на результат стимулировала работников инновационного предприятия, заставляла не сидеть на месте, искать новые подходы и самое передовое оборудование. Возвращение к жизни бездействующих скважин, которое стало возможно благодаря РИТЭЖу, Ренат Халиулович Муслимов, бывший главный геолог Татнефти, назвал настоящим чудом тех лет.

Валерий Исаакович, еще недавно отвечавший за производство с суточной добычей более 1 млн тонн, взялся за дело с горячим азартом. «Так... до остановки дебит – 10 тонн, а сейчас все 50!» – он радовался как ребенок. Генеральный директор лично выезжал на месторождения, проверял, как поставлена работа бригад, внимательно слушал заботы и пожелания мастеров.

Как правило, в этих поездках его сопровождал директор департамента, впоследствии первый заместитель – главный инженер РИТЭКа Леонид Трофимович Захаренко. Энергичный, пробивной, очень целеустремленный, умеющий наладить хорошие человеческие отношения... Грайфер не случайно пригласил его на работу. «Я пришел в РИТЭЖ почти сразу из Министерства нефтяной промышленности СССР, – вспоминает Леонид Трофимович. – Именно там я вплотную познакомился с Валерием Исааковичем Грайфером. Он относился ко мне очень принципиально. Раза четыре в месяц он приезжал из Тюмени на коллегия, где обязательно после моих докладов брал слово, задавал мне вопросы, критиковал, хотя не забы-

вал отметить и положительные моменты. И вот однажды идем мы с ним по коридору, я его догоняю и спрашиваю: «Валерий Исаакович, как же так, что же вы меня все время ругаете?» А он отвечает: «Чем ты недоволен?» И так по плечу: «Раз тебя ругают – это хорошо, вот подожди, ругать перестанут, кем ты тогда будешь?» Проходит некоторое время. Начались сложные времена. Я ушел из министерства (сидеть и ждать – сократят тебя или нет – я не мог), нашел работу. А в это время как раз создавался РИТЭК, и мне передали, что Грайфер хочет меня видеть. Прихожу, он и говорит: «Давай поступай ко мне на работу директором департамента». Я удивился: «Но у нас с вами всегда было напряжение, как же так?» На что он мне ответил: «Если бы ты был размазней и у нас не было, как ты сказал, напряжения, я бы тебя сюда не пригласил». Так я написал заявление, и с мая 1992 года начал работать в РИТЭКе. Тринадцать лет подряд. Отсюда я ушел на пенсию. И могу сказать, что это были самые трудные, но лучшие годы в моей жизни – становление коллектива, мощи нашего предприятия».

Сегодня первенец РИТЭКа – Когалымнефтепрогресс (КНП) – самостоятельный сервисный холдинг. Много лет его возглавляет Минигали Минибаевич Галиуллин. Главные объемы работ – в Западной Сибири. Недавно были организованы филиалы в Пермской области и Республике Татарстан. Компания проделала большой технологический путь. Среди новых видов работ такие сложные операции, как гидроразрыв пласта и бурение горизонтальных скважин. Зерна, брошенные Валерием Грайфером в смутные времена, взошли и дали свои плоды... Плоды прогресса.

## КОМПАНИЯ – НЕДРОПОЛЬЗОВАТЕЛЬ

Всего за пару лет РИТЭК стал сервисной компаний, которая достойно конкурировала с именитыми зарубежными брендами. Инновационное предприятие предлагало хорошее качество работ, выгодные финансовые условия, новое оборудование и специалистов, досконально знающих специфику отечественных месторождений.

Валерий Исаакович стал задумываться о следующей ступеньке для РИТЭКа. Больше всего его беспокоили два обстоятельства: временный характер работы на чужих участках (сегодня ты нужен заказчику, а завтра нет) и постоянная смена законодательства. Выходом из ситуации могла стать собственная ресурсная база. Но наиболее привлекательные месторождения уже «разобрали». Государство за большие деньги предлагало «остатки». Желаящие в очередь не строились, отпугивало клеймо нерентабельности – труд-

ноизвлекаемые запасы да еще в инфраструктурно не обустроенных районах! Звучит как-то совсем «неаппетитно»!

Но Грайфера это не смутило. Нерентабельно, неэффективно? А как же технологии повышения нефтеотдачи? Новое оборудование? Инновационные методы освоения? РИТЭК стал участвовать в конкурсах и аукционах.

В 1994 году произошло знаковое событие – Российская инновационная топливно-энергетическая компания приобрела первую лицензию на небольшое Восточно-Перевальное месторождение в районе Когалыма. Компания стала полноправным недропользователем.

Вспоминает Леонид Трофимович Захаренко: «Восточно-Перевальным месторождением мы заинтересовались только потому, что были инновационным предприятием. Кроме нас, никто не собирался его осваивать. Нефть там была недоразведана, расстояние до ближайшего города Когалыма около 200 км – ни линий электропередачи, ни трубы. Просчитали, что все деньги, которые мы заработаем в текущем году, в следующем пойдут на строительство. Но рискнули. Построили на месторождении свою электростанцию, которая работала на сырой нефти, а затем была переведена на попутный газ, проложили нефтепровод. А на следующий год после того, как купили месторождение, взяли кредит – сто тысяч долларов. Валентина Алексеевна Спирина, наш главный бухгалтер, говорила, что никогда не думала, что мы этот кредит сможем когда-нибудь погасить. А Валерий Исаакович успокаивал: «Нет, нет, уверен, дело пойдет...» Понемногу и отработали. Это было наше первое месторождение. А собственное месторождение – это собственная нефть. Продавали ее и вкладывали прибыль в инновации».

## СУДЕБНЫЙ ПРОЦЕСС

А в это время случилась беда. Из-за претензий налоговых органов встал вопрос о дальнейшем существовании компании. Грайфер собрал коллектив и сообщил о возникших проблемах, о том, что РИТЭК начинает тяжбу с налоговыми инстанциями, что перспективы неясные, и он не будет в обиде, если кто-то захочет перейти в другие фирмы.

Заслуженный ветеран РИТЭКа Сергей Иванович Касьянов, в те годы директор департамента правовых вопросов, вспоминает: «В 1994 году Постановлением Правительства РФ нашей компании был установлен акциз на добычу нефти как нефтедобывающему предприятию. Однако в 1995 году налоговая инспекция в наруше-

ние всех правовых норм по акту документальной проверки приняла решение о взыскании с РИТЭКа около 50 млрд рублей в действующих в то время ценах при имеющихся активах 10 млрд рублей. Молодое предприятие оказалось на грани банкротства. Это был, пожалуй, самый драматичный период в становлении и развитии компании. Банковские счета РИТЭКа были арестованы, неоткуда было даже взять деньги на зарплату. В этой ситуации Правление компании решило рекомендовать работникам взять административные отпуска без оплаты, оставаясь на рабочих местах и продолжая работать. Большинство так и поступило и тем самым внесло свой вклад в спасение РИТЭКа. Большое им спасибо за самоотверженность, патриотизм и преданность!»

Генеральный директор ЗАО «РИТЭК-трейдинг» Иван Викторович Игнатьев рассказывает: «Я недавно закончил институт, в РИТЭКе работал юрисконсультom. Вместе с Валерием Исааковичем представлял нашу компанию в большом судебном процессе. Законодательство не было отрегулировано. Компании грозили серьезные неприятности. Меня поразила настроенность Грайфера. Он так болел за дело! Выступая в суде, он говорил не как профессионал-юрист, а как государственный муж, болеющий за дело. Судья позволял ему высказывать все, что он хотел, в полном объеме, несмотря на протесты со стороны налоговых органов. Безусловно, Валерий Исаакович говорил о необходимости поддержки промышленности, о том, чтобы налоговая служба прекратила заниматься крючкотворством. Выступал он потрясающе! Нам удалось доказать свою правоту во всех инстанциях. А правы мы были не только юридически, но и фактически. Я считаю, это был один из ярчайших моментов в истории РИТЭКа, сравнить который можно, наверное, с победами на месторождениях».

Это был своего рода рубеж, пройдя который компания под руководством Грайфера продолжила свой путь.

### С НЕБЕС НА ЗЕМЛЮ: ИСТОРИЯ ОДНОГО ИЗОБРЕТЕНИЯ

Нефтяное машиностроение – в нашей стране ему досталась нелегкая доля. Блестящие инженерные разработки... А сверху: «добудем нефть в безводный период самым дешевым фонтанным способом». Какое уж тут высокотехнологичное оборудование?

С первых дней машиностроения в РИТЭКе – приоритетное направление. Где взять специалистов? Валерий Исаакович знал – в оборонке. На работу своим заместителем он пригласил Владимира Михайловича Волкова, бывшего заместителя министра оборонной

промышленности, ныне заслуженного ветерана компании. **«Всю жизнь он занимался оборонными заказами, а также оборудованием для нефтяной промышленности, – рассказывает о нем Грайфер. – Проектировал, конструировал, строил, много занимался буровыми установками, насосным оборудованием, газовыми турбинами.»**

По тернистому пути машиностроения РИТЭК шел методом проб и ошибок. Что-то удавалось и приносило ощутимый эффект, а что-то, к сожалению, так и осталось в проектах.

К примеру, близкий друг Грайфера Лев Михайлович Кузнецов, работавший в РИТЭКе советником генерального директора, был увлечен идеей термоплана. «Как инженер он мог оценить и красоту этой конструкции, и возможность практического применения «летающей тарелки» при доставке грузов на Север, – рассказывает о Кузнецове Сергей Иванович Яковлев, начальник хозяйственного управления компании. – Он с энтузиазмом говорил о том, что по экономичности и эффективности термоплан будет превосходить вертолет в 20 раз, а современный большегрузный самолет – в 5 раз. Но к сожалению, проект так и не удалось осуществить». Зато Грайфер и его команда спустили с небес на землю другое изобретение – вентильный электродвигатель.

Двигатель для автомобиля – его значение понятно и ребенку. Для автомобилиста двигатель – это и есть машина. Все остальное – для комфорта. В насосном оборудовании все то же самое. Если двигатель классный, то насос – «мерседес»... Хотя зачем мы об автомобилях! Учитывая генетику изобретения, о котором идет речь, уместнее проводить аналогии с самолетами. А в этой области наша страна многие десятилетия была лидером. Но обо всем по порядку.

В начале 1990-х годов компания «Аэроэлектрик», занимавшаяся созданием приводов для аэрокосмической техники, стала искать пути выживания вне оборонной промышленности, в ту пору пожираемой конверсией. Идея использовать вентильные приводы для оборудования нефтедобычи многим показалась слишком сомнительной. «Куда бы мы не обращались, – вспоминает Владимир Павленко, – все говорили: если у американцев этого нет, значит, этого не может быть никогда». Приходилось объяснять: это прорывная технология, она повысит надежность насосного оборудования и обеспечит более рациональную разработку углеводородных запасов – прирост добычи и снижение электропотребления.

Лишь ЛУКОЙЛ согласился на то, чтобы испытать эту идею на практике и профинансировал создание двух опытных вентиль-

ных электродвигателей для установок погружных насосов. Только дело закрутилось – экономический кризис. Вспоминает Виталий Федорович Лесничий, бывший вице-президент ОАО «ЛУКОЙЛ»: «1998 год. Дефолт. Компания «ЛУКОЙЛ», финансирующая разработку вентильного привода, сокращает расходы на научные разработки. Взять на себя продолжение работ предлагается РИТЭКу. Понимая перспективность технологии, Валерий Исаакович в сложнейших условиях берет на себя не только расходы по финансированию. Он приглашает на работу группу специалистов во главе с Владимиром Ивановичем Павленко, которые образуют инновационно-технологический центр (РИТЭК-ИТЦ) и завершают работу над приводом. Уверен, без активного участия Грайфера эта разработка могла не появиться вообще или срок ее появления отодвинулся бы на неопределенное время».

То, о чем когда-то лишь можно было мечтать, для российских нефтяников стало реальностью. Сегодня вентильный электродвигатель успешно работает на месторождениях РИТЭКа и ЛУКОЙЛа. Дополнительные тонны нефти, сэкономленные ватты энергии... «С небес на землю» – для Грайфера нет ничего невозможного!

## ПОБЕДА ПРИ ХУЛЫМЕ

Свою ресурсную базу РИТЭК собирал по крупницам – в Западной Сибири и Татарстане. Но Грайфер понимал – для того, чтобы сделать настоящий рывок вперед, в колоде месторождений компании должен появиться козырной туз – базовое месторождение! Опытный преферансист-нефтяник приступил к решению этой задачи.

В конце 1990-х годов в поле его зрения попал Средне-Хулымский лицензионный участок в Надымском районе Ямало-Ненецкого автономного округа. Полетели – посмотрели. Десанту РИТЭКа популярно объяснили: на языке коренного населения «хулым» – мертвое болото. «Ребята, лучше не суйтесь в это богом забытое место!» – советовали доброжелатели.

Но «ребята» РИТЭКа рискнули – приобрели лицензию. «Чудаки какие-то!», – шепталась нефтяная общественность. Никто и предположить не мог, какой успех ждет ритэковцев.

Хулымская история... Что это – риск, знаменитый фарт Грайфера? Да, конечно! Но прежде всего – строгий научный подход и холодный расчет генерального директора РИТЭКа!

Перед тем, как принять решение о покупке сомнительного лицензионного участка, Валерий Исаакович обратился к ученым. Вспоминает заслуженный деятель науки РФ, доктор геолого-

минералогических наук, профессор, директор ЗАО «Моделирование и мониторинг геологических объектов имени В.А. Двуреченского» Владимир Семенович Славкин: «В начале 2000-х годов наш коллектив по поручению Валерия Исааковича провел экспертизу Средне-Хулымского лицензионного участка. Ничего особенного – скромные запасы, дебит из лучшей скважины – 12 тонн в сутки. Само по себе это было неплохо, но участок был расположен в плохо изученной части Западно-Сибирского бассейна – в Надымской мегавпадине. Считалось, что по газу это перспективный район, а вот нефти там быть не должно. Мы опровергали этот подход, доказывали, что на Средне-Хулымском участке залегают те же пласты, что и на уникальном Приобском месторождении, которое расположено в 500 километрах на юг, и что можно получить хорошие результаты. По итогам нашей работы мы сделали доклад Валерию Исааковичу, потом долго беседовали, и он сразу же разобрался в той теоретической геологической основе, которую тогда отрицала примерно половина геологов страны».

Что делать? Геологи предложили пробурить скважину и проверить результаты. Валерий Исаакович поддержал... «И вот, когда еще только шла подготовка к бурению, – продолжает рассказ Владимир Славкин, – мы узнали, что Валерий Исаакович принял решение строить трубопровод. Конечно, мы доказывали перспективность Средне-Хулымского участка. Но как же можно тянуть трубопровод, основываясь только на научных концепциях? А вот Валерий Исаакович на 100% поверил в то научное обоснование, которое ему было представлено...» Поверив Грайферу, финансирование проекта обеспечила материнская компания – «ЛУКОЙЛ».

Первая скважина № 55 не подвела – дала приток нефти с дебитом 180 кубометров в сутки. По нынешним временам – что-то фантастическое! А поскольку трубопровод уже был построен – дело было за «малым» – бури скважины, добывай нефть. Начальник отдела геологии и лицензирования месторождений ОАО «РИТЭК» Евгений Петрович Семиков подчеркивает: «Как настоящий профессионал, Грайфер уверенно вел ритэковский корабль через рифы и камни. Он далеко вперед просмотрел варианты освоения необжитых районов Крайнего Севера, где никогда не ступала нога разработчика, и принял решения, которые, как оказалось потом, были единственно правильными...»

Через год после первого фонтана Валерий Исаакович устроил большой праздник. Герои Хулыма приехали на месторождение, батюшка освятил промысел, для жителей города Надым выступали известные артисты. Люди до сих пор вспоминают, как штурмовали



дворец культуры, чтобы попасть на концерт Михаила Шуфутинского... Непревзойденный мастер шансона не подкачал – дал еще один концерт, причем, заметьте, совершенно бесплатно!

Как обычно, Валерий Исаакович никого не забыл поблагодарить и наградить. А потом – обычная его фраза: «Ребята, мы теряем время!» – и вот уже впереди – новая цель. Перед своими сотрудниками Грайфер поставил задачу не просто освоить Средне-Хулымское месторождение, а сделать это самыми передовыми методами, добываясь максимально возможного коэффициента нефтеотдачи. Если бурение – то горизонтальное, если попутный газ – то его утилизация на 90%, если вопросы экологии – то самые современные дорогостоящие установки... Работаем только так! И только так Средний Хулым отвечает добром – вот уже который год добыча на месторождении – почти 1 млн тонн!

### «ЧЕЙ РАЗУМ УГАДАЛ СКВОЗЬ ЛЬДЫ ДАВНО ЖЕЛАННЫЙ ПУТЬ...»

Яркое воспоминание детства нашего героя: вся страна с напряжением следит за Челюскинской эпопеей. Советские летчики спасают дрейфующих на льдине участников исследовательской экспедиции. Северный Ледовитый океан. Северный морской путь. Кто бы мог подумать, что много лет спустя нефтяник Грайфер в тонкостях «освоит» этот суровый транспортный маршрут!

В конце 1990-х годов РИТЭК приступил к работе на южном берегу Карского моря – в Заполярье, на бескрайних просторах Обской губы. Как и многие другие объекты, Сандибинское месторождение было открыто давно, но считалось малоперспективным. Главный вопрос, в который упиралось его освоение – как вывозить «черное золото»? Вокруг Сандибы не было ничего – ни дорог, ни магистрального трубопровода. Лишь брошенный геологами поселок Нумги, напоминающий «зону» из «Сталкера» Тарковского. Страшное зрелище – едешь и смотришь – вот когда-то был магазин, а эти жуткие развалины – в прошлом клуб... Декорации фильма об атомном взрыве? Увы, это наша реальность!

Многим казалось, это тупик – так и останется Сандиба «спящей красавицей» Заполярья... Ее нефть не вывезешь в прекрасное царство углеводородного человека. Смирись, нефтяник! Но только не Валерий Грайфер. Севморпуть – вот его решение! Но разве такое возможно?

В начале нового тысячелетия в офисе РИТЭКа появился необычный работник – чуть прихрамывающий, с военной выправ-

кой. На планерке Валерий Исаакович с удовольствием представил нового сотрудника: **«Николай Андреевич Коваленко, капитан первого ранга, много лет служил на Северном флоте. Он будет заниматься вопросами навигации, вывозить нефть по Севморпути.»**

Работа закипела. Сегодня – встреча с руководством Мурманского морского пароходства, завтра поездка к «иртышским» речникам. А послезавтра надо лететь на Сандибу – сначала в Надым, а там вертолетом добираться на берег Обской губы, смотреть, как строится нефтеналивной причал. Генеральный директор в московском кабинете не сидел, а выезжал на места лично... Похоже, он не только болел за судьбу месторождения: все происходящее было ему крайне интересно!

Для Валерия Исааковича в жизни нет мелочей. «Перебравшись с Севера, я жил в Солнечногорске, – рассказывает Николай Коваленко. – На работу в РИТЭК я добирался сначала на электричке, потом на метро, а затем на маршрутке. На это уходило порядка 3-4 часов. Наша компания работала с 8 утра. И получалось, что я довольно часто опаздывал... Один раз меня вызывает генеральный директор – Коваленко нет, второй раз – то же самое – еще не подъехал на работу, третий... Терпению Валерия Исааковича пришел конец: «Николай Андреевич, вы же бывший военный! Почему опаздываете?» Мне было очень неудобно, но я рассказал генеральному директору, как я добираться на работу, тратя на это почти столько же времени, сколько проводил в офисе. Валерий Исаакович выслушал меня внимательно и тут же дал распоряжение: «Ищи квартиру недалеко от РИТЭКа, мы поможем». И в самые оперативные сроки моя проблема была решена». Теперь Николай Андреевич Коваленко приходит на работу одним из самых первых.

Самая горячая пора навигации – с июня по октябрь. Именно в этот короткий промежуток нефть с Сандибы вывозится по Северному морскому пути в Роттердам. Так же экспортируется и «черное золото» Хулыма. За счет того, что уникальная северная нефть не смешивается в «трубе» с более низкосортными углеводородами, она котировается не только выше марки Urals, но и дороже Brent-смеси. Реализовывает ее «РИТЭК-трейдинг», которым руководит воспитанник Грайфера Иван Викторович Игнатьев, молодой юрист, выпускник Санкт-Петербургского университета, прекрасный спортсмен – пловец и волейболист. Помогает инновационному предприятию и материнская компания, структура «Litasco Group».

В 2008 году в составе группы руководителей ЛУКОЙЛа Валерий Исаакович побывал на Варандейском терминале. Он расположен на побережье Баренцева моря в Ненецком автономном округе. Крупнотоннажная отгрузка нефти ведется через стационарный морской ледостойкий отгрузочный причал. Система экологической безопасности имеет три уровня защиты и работает в автоматическом режиме. «Компания создала уникальную, не имеющую аналогов в мировой практике, систему морской транспортировки больших объемов нефти в Заполярье, – подчеркивает президент ОАО «ЛУКОЙЛ» Вагит Алекперов. – Этот новый российский транспортный коридор дает возможность с наименьшими затратами экспортировать нефть при сохранении ее качества по кратчайшему морскому пути до европейского и североамериканского рынков. Кроме этого создана инфраструктура, позволяющая вести обустройство новых месторождений в Тимано-Печорской нефтегазозной провинции». Масштаб и суперсовременные технологии Варандея – Россия может по праву гордиться нефтяниками, которые осуществляют такие проекты...

## ВТОРОЕ ПРИШЕСТВИЕ

Обычно к стихам, которые сотрудники посвящают руководителям, относятся с иронией. Мол, для исполнения в домашнем кругу. Как правило, это парадные песнопения – «великий, могучий, наш любимый, дорогой начальник...» Как правило... – но бывают и приятные исключения.

В 2005 году РИТЭК праздновал большое событие – 10-летие работы в Республике Татарстан. Большая группа во главе с Валерием Исааковичем полетела отметить юбилей – поздравить НГДУ «ТатРИТЭКнефть». Самолет приземлился на гостеприимную татарскую землю. Хлеб-соль – чак-чак! Стали быстренько рассаживаться по машинам. Не торопился лишь генеральный директор – он стоял у трапа самолета, а рядом – его товарищ Василий Петрович Патер... Когда-то в Татарии они почти одновременно начинали осваивать профессию нефтяника. «Вот видишь, Василий Петрович, – сказал Грайфер, – мы вновь на земле Татарстана...»

«Не знаю, почему, но на меня эта сцена произвела глубокое впечатление, – вспоминает Евгений Петрович Семикозов, начальник отдела геологии и лицензирования месторождений ОАО «РИТЭК». – Это было так искренне, в одной фразе – такое глубокое чувство. Я сел в автобус и написал коротенькое стихотворение». Вот эти строчки:

На трапе лайнера обнимет  
Бродяга-ветер, друг степей,  
И сердце в радости застынет,  
Увидев вдалеке коней,  
Полоску леса, минарет  
И чистых домиков ряды...  
Бог мой! Промчалось столько лет!  
И сколько утекло воды?  
Был энергичен, молод, юн,  
Когда влюбился в этот край.  
Тот ветер тронул столько струн  
И я прошу его, играй.  
Пусть снова кровь гудит во мне,  
Воспоминания зовут,  
И в радость мне, что как во сне  
Друзья пред взором проплывут,  
С которыми мы ясным днем  
И в дождь, и в снег, и при луне  
Работали, горя огнем,  
Достаток принося стране.

Сегодня Республика Татарстан – процветающий край. Красавица Казань готовится к универсиаде – «репетиции» Олимпийских игр в Сочи. Ухоженные аккуратные поля. Передовое сельское хозяйство. И, конечно же, нефтяная промышленность. Фотографы и писатели обожают Татарстан... Как эффектно заснять нефтяную «качалку» посреди «моря» зеленой травы и цветов! Немногие задумываются о том, что за этим красивым фасадом – колоссальная работа.

В начале 1990-х годов нефтяная отрасль переживала глубокий кризис. Особенно тяжело было нефтяникам «старых» добывающих районов, среди которых – Татарстан. Сегодняшнее благополучие нефтянки региона – результат спасительной программы Президента республики Минтимера Шаймиева и его команды. Среди первоочередных мер поддержки – создание льготных условий для работы малых нефтяных компаний. «Не бойтесь, начинайте работу, добывайте нефть, мы поможем», – таков был призыв руководства Татарстана.

Валерий Исаакович вспоминает: «В 1990-е годы положение малых нефтяных предприятий было непростым. Приходилось развиваться «не благодаря», а «вопреки». Единственное исключение – Республика Татарстан, где мудрое руковод-

ство предложило прогрессивные механизмы налогообложения. Был в то время налог – акциз. Часть уплачивалась нефтяниками в федеральный бюджет, а часть – в республиканский. Чтобы поддержать восстановление бездействующих скважин, руководство Татарстана освободило от уплаты республиканской части акциза те предприятия, которые занимались этим видом работ. Эффект был поразительный. На следующий год около 10% добычи нефти в Республике Татарстан было обеспечено за счет возрождения заброшенных скважин. А парадокс состоял в том, что налоговые поступления от производственной деятельности с лихвой перекрыли „недополученный“ акциз».

В 1995 году РИТЭК решил попробовать свои силы уже не только в восстановлении скважин, но и в добыче. Обосновались в небольшом городе Нурлат. Встретили тепло. Иначе и быть не могло! «Валерий Исаакович – «наш», – говорит о Грайфере Минтимер Шарипович. – В республике он прошел большой профессиональный путь». Журналисты подняли на щит лозунг: «Второе пришествие Грайфера». Специалисты ждали: если Валерий Исаакович «вернулся», значит, не зря – «что-то будет!» И Грайфер не подвел...

Чтобы посмотреть, на что способно новое инновационное предприятие, РИТЭКу выделили несколько лицензионных участков. «Это были сложно построенные «маргинальные» нефтяные месторождения, на которых рентабельная добыча была возможна лишь с применением передовых технологий», – вспоминает Александр Сергеевич Якимов. Тезку великого поэта Валерий Исаакович назначил первым начальником НГДУ «ТатРИТЭКнефть».

Александр Якимов – представитель татарской нефтяной школы. Он родился и вырос в Казани, окончил Казанский университет, работал на знаменитом Ромашкинском месторождении, начиная от геолога до главного геолога одного из нефтедобывающих управлений «Татнефти». Разве мог представить молодой специалист Якимов, разглядывая много лет назад в ленинградском музее фотографию Грайфера, что ему доведется работать с этим легендарным нефтяником! Помогла рекомендация авторитетного ученого, бывшего главного геолога объединения «Татнефть» Рената Муслимова. А в 2000 году Валерий Исаакович пригласил только что защитившего кандидатскую диссертацию начальника НГДУ «ТатРИТЭКнефть» Якимова на работу в московский офис – на должность главного геолога. Последние два года Александр Сергеевич – «правая рука» Грайфера, его первый заместитель – главный инженер.

Звездный час РИТЭКа в Татарстане – освоение Прикамья. Много

лет назад геологи исследовали этот район. Вердикт, как приговор: малорентабельные месторождения, их разработка неэффективна. К тому же, когда в советские годы построили гидроэлектростанцию, огромные площади оказались затоплены. Казалось, малоперспективность окончательна и обжалованию не подлежит!

Но в РИТЭКе думали иначе. Внимательно изучив материалы, Валерий Исаакович убедился – новые технологии и методы шагнули так далеко, что хоронить нефтяное Прикамье рано. У этого района – большое будущее! По РИТЭКу была объявлена готовность № 1 – начинаем работу в прикамской зоне!

Действовали не кулуарно. О своих планах подробно информировали руководство республики, общественность Татарстана. Чтобы двинуть проект вперед, заручились поддержкой материнской компании. Октябрь 2003 года – знаковое событие. В Набережных Челнах под председательством Вагита Алекперова прошло заседание Совета директоров РИТЭКа. Среди почетных гостей – Президент Татарстана Минтимер Шаймиев. Тема заседания – освоение Прикамья.

Первые результаты не заставили долго ждать. Уже в 2005 году было открыто новое Мензелинское месторождение. «Это событие – одно из главных открытий такого масштаба в республике за последнее время...» – так оценили Мензели на совещании, которое проводил Президент Татарстана Шаймиев.

Этот объект сегодня активно разрабатывается, ведется промышленная добыча. Минтимер Шарипович держит руку на пульсе. Недавно Валерий Исаакович принимал большую правительственную делегацию на месторождении, с гордостью показывал и рассказывал, как идут дела. Говорят, Президент Татарстана остался доволен!

Взяв мензелинскую «высоту», Грайфер наметил следующую цель. В 2008 году стартовал другой прикамский проект – ритэковцы реанимировали нефтедобычу на затопленном Озерном месторождении. Маленькие островки посреди Камского водохранилища, а на них – добывающее производство! Самое главное здесь – не навредить природе. РИТЭК работает очень осторожно, аккуратно, бережно. Валерий Исаакович увлечен как никогда.

Новые месторождения, новая добыча. Но для Грайфера – это далеко не все. Он хорошо помнит, как трудно приходилось первопроходцам «Второго Баку», в каких условиях жили и работали люди. Развитие социальной сферы – не пустой для него звук! Именно поэтому РИТЭК строит жилье, спортивные комплексы, обустраивает зоны отдыха.

В наши дни Татарстан вновь на подъеме. Нефтяникам республики удалось не только прекратить многолетнее падение производства, но

и начать постепенно наращивать добычу. В 2007 году Татарстан отметил большой праздник – добычу 3-миллиардной тонны нефти. Только подумайте – 3 миллиарда тонн «черного золота»! Это же нефтяное чудо! Сколько сил, труда, энергии было вложено в этот результат! «Второе пришествие» Валерия Грайфера? В душе он и не расставался с Татарстаном! «Малая Родина» – это любовь на всю жизнь.

## НЕФТЬ ПО СИСТЕМЕ СТАНИСЛАВСКОГО

Одним из главных достижений культуры XX столетия считается система великого театрального деятеля и педагога Константина Сергеевича Станиславского. Этот театральный метод предполагает наличие в спектакле четко выстроенных отношений между актерами, большое количество подтекстов и, главное, некую сверхзадачу, которой подчинены действия всех участников постановки.

В РИТЭКе нефть добывают именно по такой системе. У Грайфера есть своя сверхзадача, следование которой он, подобно Станиславскому, требует от всех работников компании. Эта сверхзадача – изыскание новых возможностей добычи нефти, превращение каждого месторождения в опытный полигон, где совершенствуются технологии, методы, оборудование.

Валерий Исаакович признается: **«В свое время я руководил Главтюменнефтегазом, который в лучшие годы добывал свыше 400 млн тонн нефти в год. Но 3 млн тонн «черного золота», которые сегодня извлекает РИТЭК, радуют меня гораздо больше. Это трудная нефть. Ранее о ней даже речи не было. А сегодня это возможно».** Нефть по новым технологиям – девиз РИТЭКа. А главный принцип – «постигая, добывай». Сила компании в инновациях, и даже скорее не в них, сколько в умении их применить.

Ингредиенты, которые «шеф-повар» РИТЭКа использует для приготовления фирменного инновационного блюда, известны. Прежде всего **«участников процесса нужно заинтересовать»**, – считает Грайфер. Начальник управления научно-технического развития ОАО «РИТЭК» Владилен Аршакович Галустянц рассказывает: «В первые годы Валерий Исаакович обещал ученым, что если их разработка будет приносить эффект, то часть средств от продажи дополнительно добытой нефти пойдет на оплату интеллектуального труда. Ученые верили, работали, а впоследствии РИТЭК сдерживал свои обещания. Вот так, к обоюдной выгоде, год от года компания ставила свои рекорды».

Но заплатить хорошие деньги – не фокус. Многие компании спо-

собны на это. Появляется другой «ингредиент». «Важнейший принцип, который Валерий Исаакович прививает людям, с которыми работает, – делится впечатлениями профессор Владимир Семенович Славкин, это понимание стратегии, причем стратегии от начала до конца. Не должен, например, геолог завершать свои размышления и работу с месторождением на том, что разведали и открыли, а дальше – по принципу «это не наш вопрос». Валерий Исаакович заставляет видеть общий, цельный процесс – от начала геологоразведки до трубы. Это особая, отличительная черта его стиля».

Подобно драматургу, Валерий Исаакович мастерски выстраивает сюжетную линию. Приоритетные направления инновационной деятельности – точечные удары. Грайфер выбирает самые острые наиболее актуальные проблемы. В шутку он говорит так: **«Инновации РИТЭКа – все то, что не успел сделать в «прошлой» жизни».** Иногда ему вспоминается и другое выражение: **«Если бы молодость знала, если бы старость могла...»**

В 1950-е годы молодой специалист Грайфер приехал в Татарию. Уже тогда активно обсуждалась проблема добычи высоковязкой нефти. Искали тепловые методы воздействия на пласт – «подогреть» углеводороды и вытеснить их из недр. Один из ярких ученых в этой области – близкий друг Грайфера Нафтула Лейбович Раковский, доктор наук, крупнейший ученый, к сожалению, очень рано ушедший из жизни.

Возглавив РИТЭК, Валерий Исаакович выдвинул интересное предложение – объединить газовые и термические методы, а нефть нагревать не с поверхности, а на глубине. Специалисты РИТЭКа приступили к работе. Подключились ведущие научные организации, в частности, Исследовательский центр имени М. В. Келдыша. Результат уже не за горами – на месторождениях РИТЭКа в Татарстане идут опытно-промышленные работы. Финансировать проект помогает государство – в 2007 году компания выиграла конкурс Федерального агентства по науке и инновациям по теме «Создание и внедрение инновационного технологического комплекса для добычи трудноизвлекаемого и нетрадиционного сырья».

Или другая тема – сжигание попутного нефтяного газа на факелах. «Попутный – значит ненужный что ли?», – ругают и клеймят позором нефтяников. Как же сделать так, чтобы отрасли было выгодно заниматься попутным нефтяным газом? В свое время этой проблеме Валерий Исаакович отдал немало сил – строил специальные заводы в Татарии, разрабатывал и внедрял специальные технологии утилизации. Сегодня Грайфер предлагает новое решение: чтобы повысить эффективность нефтеотдачи, закачивать попут-

ный газ обратно в пласт – вместе с водой он вытесняет «черное золото» и существенно увеличивает коэффициент нефтеизвлечения. Водогазовое воздействие – уже действующая технология. Полигонные испытания – месторождения РИТЭЖа в Западной Сибири.

Западная Сибирь – великое прошлое? Нет, эту нефтегазоносную провинцию ученым еще только предстоит разгадать! Один из самых сложных ребусов – Баженовская свита, занимающая большую часть Тюменской области. «Это главная нефтематеринская свита Западной Сибири, та толща, которая рождает нефть, – рассказывает профессор Славкин. – В обычных условиях рожденная из свиты нефть мигрирует в коллектор. «Здесь родились – сюда переехали». Но в Баженовской свите одновременно есть все признаки невиданной по мощности нефтематеринской свиты и одновременно превосходного коллектора. Бесспорно, промышленный потенциал Баженовской свиты колоссален. Кто-то скажет: 11 млрд, кто-то: все 30 млрд тонн. Но пока это все разговоры. К сожалению, «Баженовка» обладает самыми худшими показателями накопленной добычи по отношению к ее потенциальным ресурсам. Столько лет известна Баженовская свита, но лишь в последнее время появилось необходимое оборудование для ее изучения. Произошла компьютерная революция, которая позволяет моделировать ее строение. Далеко продвинулись технологии, которые позволяют поддерживать пластовое давление». Догадаетесь, кто сегодня главный в стране по решению проблемы Баженовской свиты? Конечно же, Грайфер. Другого ответа просто и быть не может!

По последней независимой оценке интеллектуальная собственность РИТЭЖа превышает 7,5 млрд рублей. Это патенты и изобретения. Для Валерия Исааковича это ничуть не менее значимые активы, чем лицензии на месторождения. Одно без другого немислимо для него. Это фирменный кругооборот Грайфера, его «система».

Сегодня коллеги называют Валерия Исааковича «нефтяным корифеем», «светочем нефтяной промышленности», «гроссмейстером подземных недр»... В восторг это его не приводит. Песнопения – пустое это, а еще так многое нужно успеть!

## РАБОЧИЙ ДЕНЬ

В РИТЭЖе есть такая шутка. Новичков, только-только пришедших на работу, старожилы компании с очень серьезным видом спрашивают: «А вы вообще знаете, сколько человек работает в РИТЭЖе?» Новоиспеченный сотрудник задумывается и – о чудо! – вспоминает: «Кажется, около 3,5 тысяч?» На что его просят уточнить: «А это с генеральным директором или без?»

В каждой шутке, как говорится, доля шутки. Валерий Исаакович – настоящий труженик! Его рабочий день начинается рано утром. На часах 7–30, а он уже в своем кабинете.

Начальственные покои руководителя компании, какие они? В свое время ритэковцы начинали очень скромно, если не аскетично. Снимали в здании Губкинского университета несколько комнат, в которых не было ничего. Постепенно обживались, появлялась первая мебель, первая техника, первые компьютеры! Старый кабинет Грайфера на Ленинском проспекте – это просторная комната без всяких изысков, где все было подчинено идее практичности и функциональности – чтобы люди могли собраться и провести совещание, чтобы телефонная линия обеспечивала связь с регионами, чтобы письменный стол был удобным.

В начале 2000-х годов РИТЭЖ переехал в собственный дом. Проспект 60-летия Октября, дом 21, корпус 4. Шестизэтажное кирпичное здание в глубине тихого московского дворика. Это не старинный особняк, но и не новомодная архитектура из стекла и бетона. Перед входом гордо реет корпоративный флаг. Сразу чувствуется: «Вы пришли в серьезную организацию».

Внутри офиса – никакого пафоса. Все очень просто, но со вкусом. На первом этаже доска объявлений... Что там из последних новостей? Оказывается, намечается коллективный поход на футбол – это отборочный матч, играют Россия–Германия, половина стоимости билета оплачивается из профсоюзных взносов! Говорят, на футбол собирается и сам генеральный директор – он страстный болельщик.

Кабинет Грайфера. Вы ожидали увидеть коллекционные картины известных художников? Многочисленные дипломы-награды? Фотографии Валерия Исааковича, где он запечатлен со всевозможными звездами политики и культуры? Вас ждет разочарование. Большой письменный стол, карта Сибири и Татарстана, книжный шкаф. Все очень практично и удобно.

Но есть и предметы для души. На небольшом журнальном столике – скромная фигурка Дон Кихота... Валерий Исаакович очень любит этого героя и его автора Сервантеса. В углу (посторонний так сразу и не заметит) – небольшая иконка, не из тех, что «дорого и богато». Грайфер – глубоко верующий человек, но для него это сугубо личное, то, что не стоит демонстрировать на показ. На столе – фотографии людей, которых он безмерно уважает. Среди них, например, портрет Путина – но не избитый, официальный, а очень живой – Владимир Владимирович в белой рубашке, открытый взгляд, немного с хитрицей.



Создатели ОАО «РИТЭК» – В.Ю. Алекперов и В.И. Грайфер.



Правление ОАО «РИТЭК» (слева направо): В.М.Волков, Ш.С. Донгарян, С.И. Касьянов, В.А. Спирина, Л.Т. Захаренко, В.И. Грайфер, Р.Н. Мухаметов, Н.П. Волков, Э.Д. Мухарский.



Офис ОАО «РИТЭК»  
в Москве.



Совещание на промысле.



Когалымнефтепрогресс –  
первенец РИТЭКа.





Под крылом самолета...



Рабочая встреча. Справа налево: бывший Председатель Совета Министров СССР Н.И. Рыжков, губернатор ХМАО-Югра А.В. Филиппенко, первый вице-президент ОАО «ЛУКОЙЛ» Р.У. Маганов, В.И. Грайфер.



Справа налево: заместитель губернатора ЯНАО С.Н. Коновалов, губернатор ЯНАО Ю.В. Неелов, президент Союза нефтегазопромышленников России Г.И. Шмаль, В.И. Грайфер, начальник НГДУ «РИТЭКНадымнефть» А.А. Масланов, 2006 г.



Средне-Хулымское  
месторождение –  
жемчужина РИТЭКА.



На открытии Средне-Хулымского промысла.



На Средне-Хулымском месторождении.  
В.И. Грайфер и профессор В.С. Славкин (первый справа).



Первая нефть пошла...

Нефть с месторождений РИТЭКа в ЯНАО вывозится по Северному морскому пути.



Посол Франции Станислас де Лабуле вручает Валерию Грайферу корпоративный сертификат соответствия международным стандартам экологического менеджмента. Май, 2007 г.



Слева направо: Президент Республики Татарстан М.Ш. Шаймиев, В.И. Грайфер, Государственный советник при Президенте Республики Татарстан И.А. Ларочкина.



С заслуженным геологом РФ и РТ Р.Х. Муслимовым.



На Мензелинском месторождении в Республике Татарстан.



Во главе Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ».



Президент ОАО «ЛУКОЙЛ» В.Ю. Алекперов  
и председатель Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ» В.И. Грайфер.



Выездное заседание  
Совета директоров  
ОАО «ЛУКОЙЛ»  
в Республике Калмыкия.



В.Ю. Алекперов и В.И. Грайфер поздравляют А.М. Галустова  
с присуждением почетного звания «Заслуженный работник ОАО „ЛУКОЙЛ“».



На презентации книг Ф.М. Бурлацкого в офисе ОАО «РИТЭК».



В.И. Грайфер  
и В.С. Черномырдин.

Президент Азербайджана Г.А. Алиев,  
В.Ю. Алекперов, заместитель министра  
иностраннх дел В.И. Калужный  
и В.И. Грайфер, 2001 г.



С первым заместителем  
министра обороны РФ  
генерал-полковником  
А.П. Колмаковым.





Мэр Москвы Ю.М. Лужков – тоже выпускник «керосинки».



С профессором В.Н. Щелкачевым.

Друзья и единомышленники.  
С президентом РГУ нефти  
и газа им. И.М. Губкина  
А.И. Владимировым.



А.И. Владимиров, В.Ю. Алекперов и В.И. Грайфер.



С народной артисткой  
СССР К.С. Лучко.



С Михаилом  
Шуфутинским.



На вечере ОАО «РИТЭК» в честь 60-летия победы в Великой Отечественной войне. Президент Федерации хоккея России Владислав Третьяк, Валерий Грайфер, председатель Совета ветеранов 4-й гвардейской танковой армии генерал-майор Владимир Пархоменко.







На Эльбрусе. Западная вершина, 5642 м.



В.И. Грайфер и глава  
Белоярского района  
С.П. Маненков вручают  
спортивные награды.



В.И. Грайфер с победителями спартакиады ОАО «РИТЭК», 2008 г.



Сестры Стрелковы, Г.И. Шмаль, В.И. Грайфер  
и помощник генерального директора ОАО «РИТЭК» Т.В. Федорова.



На Севере...



Валерий Грайфер с семьей крестной дочери Ларисы Стрелковой.



С Лидией Филипповной  
Ильиной-Шашиной.



Дружеская встреча.



На вечере памяти друга  
Владимира Филановского.



В Оптиной пустыни.



Храм Преподобного Серафима Саровского, г. Белярский.



Исключительный момент. О наградах Валерий Исаакович говорить не любит.



В.И. Грайфер – кавалер ордена «За заслуги перед Отечеством» III и IV степеней.



Мемориал «Звезды Югры»,  
г. Ханты-Мансийск.

Каждый понедельник в большом конференц-зале РИТЭКа Валерий Исаакович проводит планерку – оперативное совещание, на котором присутствуют все заместители и начальники отделов. Короткий доклад производственников, вопросы–ответы. Планерка в РИТЭКе – не что-то формальное, для порядка. Генеральный директор вникает в самую суть вопроса, поэтому прийти кому-то на совещание неподготовленным – упаси Боже! Разносы Грайфер устраивать умеет, но не хамско-барские... Пронзительный взгляд его голубых глаз – и все понятно без слов. Но фирменный «воспитательный» прием Валерия Исааковича, в котором ему нет равных, – тонкий юмор.

Вот, например, докладывают Валерию Исааковичу о том, как идет подготовка к экспериментальному гидроразрыву пласта на месторождении. Грайфер интересуется, кто на объекте главный, кто контролирует процесс? В полной готовности обрадовать генерального директора ему сообщают, что на месторождение выехал крупный начальник – руководитель дочернего общества. Тогда Валерий Исаакович рассказывает историю: **«В 1943 году Сталину нужно было лететь на конференцию в Тегеран. Генсек поинтересовался: «А кто будет пилотировать самолет?» Летать он страшно боялся – это общеизвестный факт. «Не волнуйтесь, Иосиф Виссарионович, – попытался успокоить Сталина ответственный за подготовку поездки, – в летчики определен генерал-полковник...» «Какой генерал-полковник! – возмутился «отец народов», – дай-ка мне старшего лейтенанта, да чтоб обязательно с боевыми налетами, причем желательно под Сталинградом!» Вам все понятно?»** Стоит ли говорить, что на месторождение в срочном порядке вместо больших начальников выехали технические специалисты – асы по проведению ГРП!

Валерий Исаакович и сам не сидит на месте. Зимние и летние облеты регионов, поездки на 2–3 дня, постоянные командировки... Такой график, признаются сотрудники, тяжело вынести молодым. А генеральный директор, «как огурчик!» Из очередной командировки Грайфер возвращается бодрым и полным сил, сколько новых идей появляется у генерального директора! Валерий Исаакович в буквальном смысле «фонтанирует» энергией! С трапа самолета – скорее в офис, к новым рубежам... «Ребята, мы теряем время!»

## ВО ГЛАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Вот уже девять лет Валерий Исаакович Грайфер совмещает работу в РИТЭКе и председательство в Совете директоров материнской компании. Ответственность колоссальная!

Вспоминает Альберт Михайлович Галустов, бывший руководитель аппарата Совета директоров – секретарь Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ»: «В 1999 году завершилась приватизация компании «ЛУКОЙЛ». И согласно требованиям Федерального закона «Об акционерных обществах», Вагит Юсуфович Алекперов не мог более совмещать два поста – президента компании и председателя Совета директоров. В этой ситуации было принято решение, что Совет директоров возглавит Валерий Исаакович Грайфер – крупнейший специалист нефтегазового дела, человек, абсолютно преданный компании и отрасли, пользующийся огромным авторитетом среди коллег, и не только. С 1996 года он был членом Совета директоров компании, а в январе 2000 года его единогласно избрали председателем».

Совет директоров – это орган управления, который осуществляет общее руководство и принимает глобальные стратегические решения. Серьезная, тонкая работа. ЛУКОЙЛ – не просто компания. Это один из лидеров отечественной нефтяной промышленности. Сегодня на его долю приходится около 18% общероссийской добычи нефти и 19% общероссийской переработки «черного золота». ЛУКОЙЛ – крупнейший налогоплательщик страны. Общая сумма налогов, выплаченных в 2008 году, – более 38 млрд долларов. Чтобы руководить работой Совета директоров, необходимо сочетание глубокой вовлеченности в оперативные дела компании и понимание проблем и перспектив отрасли в целом. Обязательны и дипломатические способности, умение объединять людей, создавать команду единомышленников.

«Для Валерия Исааковича председательство в Совете директоров – это не почетная обязанность, а ответственный фронт работы, – рассказывает Галустов. – Он всегда в гуще событий, не пропускает ни одно заседание, а ежегодно их проводится немало».

Возглавляя Совет директоров ЛУКОЙЛа, Грайфер осуществил немало прогрессивных нововведений. Так, важным шагом на пути совершенствования корпоративного управления явилось избрание в состав Совета независимых директоров. Первыми такими директорами стали Ричард Мацке, ранее занимавший пост вице-председателя Совета директоров компании «Шеврон Корпорейшн», Марк Мобиус – исполнительный директор компании «Тэмплтон Эссетс», ректор Московской юридической академии Олег Кутафин.

Положительно на имидже ЛУКОЙЛа сказалось и формирование специальных комитетов. Галустов поясняет: «Стремись соответствовать лучшим мировым практикам в сфере корпоративного управления, а также требованиям регуляторов рынков ценных бу-

маг, Совет директоров компании в 2003 году создал комитеты для лучшей проработки вопросов, выносимых на рассмотрение Совета директоров. Были организованы комитеты по аудиту, стратегии и инвестициям, кадрам и вознаграждениям. Под руководством Грайфера была организована работа по разработке положений о комитетах. К работе была привлечена фирма «ПрайсВотерхаусКуперс», имеющая международный опыт в вопросах развития корпоративного управления».

В своей работе Валерий Исаакович опирается на аппарат Совета директоров, которым руководит секретарь Совета. Первым секретарем Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ», человеком, который создал службу, был Юрий Сергеевич Корчагин. После его безвременной кончины в мае 2000 года секретарем Совета директоров был назначен Альберт Михайлович Галустов. А с 2003 года эту должность занимает Евгений Леонидович Хавкин.

### ПОПЕЧИТЕЛЬСКИЙ СОВЕТ ALMA-MATER

Генеральный директор ОАО «РИТЭК», председатель Совета директоров компании ЛУКОЙЛ... Это еще не все! Вот уже много лет Валерий Исаакович – председатель Попечительского совета Российского государственного университета имени И.М. Губкина.

Сейчас и представить трудно, что этот прославленный вуз мог и не пережить сложное время рыночных трансформаций. «Начало 1990-х годов, – вспоминает Альберт Ильич Владимиров, президент университета. – Время было очень тяжелое. Полный бардак вокруг! Государство полностью отказалось от системы образования... Руководивший тогда еще губкинским институтом Герой Социалистического Труда Владимир Николаевич Виноградов выбрал, пожалуй, единственно правильную стратегию, ориентированную на самый тесный контакт с производителями. Он понимал, что без промышленности, на которую мы, собственно, и работаем, сохранить высшую отраслевую школу невозможно.

Владимир Николаевич пригласил «генералов» отрасли и честно обрисовал им положение. Итогом встречи стало решение создать Попечительский совет из числа руководителей нефтегазового комплекса России. Почти сразу же возник вопрос: кто возглавит совет?

Назывались разные кандидатуры. Все – люди более чем авторитетные и уважаемые, например, Николай Константинович Байбаков, Рэм Иванович Вяхирев и так далее. Но после длительных обсуждений выкристаллизовалось единодушное мнение: пост этот

должен занять Валерий Исаакович Грайфер – губкинский выпускник, никогда не терявший связи с alma-mater и очень переживающий за это учебное заведение; человек, имеющий огромный опыт работы в отрасли, хорошо известный и на местах, и как руководитель самых ответственных структур союзного Миннефтепрома».

Грайфер согласился без колебаний. Формирование Попечительского совета и отладка деятельности этой структуры полностью легли на его плечи. Наиболее остро в те годы стоял вопрос о финансовом обеспечении университета. Крошечные зарплаты преподавателей, мизерные стипендии. Далеко не единичными были случаи, когда университету отключали электроэнергию, а в середине 1990-х годов государство вдруг вообще отказалось дотировать губкинцам коммунальные услуги.

«При разрешении всех подобных проблем роль Валерия Исааковича была колоссальной, – свидетельствует Альберт Ильич. – Именно он подвигал наших нефтяных «генералов» искать пути поддержки университета. Часто рождались и проходили самые, казалось бы, экзотические (по советским временам!) варианты. Например, с подачи Валерия Исааковича было принято решение отдавать нам на развитие часть прибыли от внедренных в производство университетских научных разработок. Попечительский совет и лично Грайфер взяли на себя переговоры с различными нефтегазовыми предприятиями о внедрении наших разработок, что приносило вузу ощутимые дивиденды.

Есть и иные яркие примеры, касающиеся непосредственно университетской материальной базы. Как-то выгорел корпус одного из пяти наших общежитий. С пожаром справиться удалось, но жить в здании было практически невозможно – до тех пор, пока производственники под нажимом Валерия Исааковича не помогли все восстановить».

Убеждая коллег, что вложения в университет окупятся, Грайфер одновременно активно вникал в учебный процесс и влиял на него, подсказывал, на что обращается недостаточное внимание при подготовке кадров для конкретного современного производства.

«Задействовав часть прибыли компании РИТЭК, Валерий Исаакович первым среди российских нефтяников и газовиков установил гранты для молодых преподавателей и студентов, – подчеркивает Владимиров. – Очень важен тот факт, что получение грантов ведется на конкурсной основе. Тем самым перспективные ученые через собственное материальное положение могут оценить степень своей востребованности на рынке труда... Примеру Грайфера вскоре последовали другие отраслевые гиганты – так родилась одна из

самых эффективных форм участия промышленности в судьбе высшей школы. Но РИТЭК пошел дальше – установил именные стипендии и гранты для наиболее талантливых студентов – и эту инициативу компании Валерия Исааковича поддержали ЛУКОЙЛ, Газпром, Роснефть и другие».

Гордится Владимиров и другим достижением университета – недавно «керосинка» выиграла конкурс и получила грант национального проекта «Инновационное образование». Большая заслуга в этом принадлежит Грайферу. «Перед нами стояла задача создать виртуальное нефтегазовое месторождение, – рассказывает Альберт Ильич. – В наш проект мы заложили схему одного из ритэковских месторождений. Такой разработки нет пока ни в одном вузе мира. Это заключительная стадия подготовки, на которой буровик, разработчик, химик-технолог вместе решают поставленную им задачу на виртуальном производственном участке». В самом начале проекта Грайфер помогал университетским ученым советами и дельными замечаниями, а потом принимал работу – как председатель Наблюдательного совета от промышленности.

«Валерий Исаакович – человек думающий, и это главная черта его личности, – отмечает Владимиров. – Не менее важны душевность, умение сопереживать людям и предрасполагать их к себе. Увидев какую-то проблему, Грайфер сразу начинает искать пути ее разрешения. Преподаватели и студенты нашего вуза прекрасно знают: для Грайфера нет неисполнимых задач. Отсюда – его колоссальный авторитет у профессорско-преподавательского состава. От себя могу сказать одно: я бесконечно благодарен Валерию Исааковичу за ту помощь, которую он оказывает университету».

## ДИНАСТИЯ

Нефтяная промышленность – отрасль династий. Если в семье «появился» нефтяник, то скорей всего его дети и внуки тоже будут нефтяниками. Даже если они выберут не производственные профессии – будут экономистами или юристами, работать им в нефтянке – на роду так написано!

У людей со стороны подобная практика восторга не вызывает. Семейственность и блат – есть что обсудить. Собаки лают, а караван идет. Жаль, не понимают люди другое. Нефтяная промышленность – магнит. Соприкоснувшись единожды – расстаться невозможно. Да и кем, по-вашему, должны становиться мальчики и девочки, которые воспитываются в семьях, где все крутится вокруг нефти? Космонавтами или дизайнерами по ландшафту?

Обе дочери Валерия Исааковича – нефтяницы. Младшая Наталья Микоян работает в ЛУКОЙЛе. Она руководит отделом сопровождения сделок с имуществом. Старшая – Елена Панакова – трудится бок о бок с отцом. Она – его доверенный заместитель по финансовой и коммерческой деятельности – казначей. Ей приходится нелегко. «С одной стороны, рядом всегда близкий и любимый человек, в общении с которым я с трудом приучила себя обращаться к нему (и с ним), как обращаются все сотрудники, – говорит Елена Валерьевна. – С другой – так воспитана им и мамой, – я испытывала особую ответственность за каждый свой шаг и особый стыд за каждый просчет. Не случайно за эти годы я подала восемь заявлений об увольнении «по собственному желанию». Но главным было, конечно, желание помогать папе. Ведь компания не раз оказывалась на грани гибели «благодаря» корыстному рвению контролирующих органов».

По семейным стопам пошла и старшая внучка Грайфера Ксения. Когда-то Валерий Исаакович водил ее кататься на пони. Не успели оглянуться – выросла Ксения, стала настоящей красавицей! Она закончила МГИМО, прекрасно владеет иностранными языками. Валерий Исаакович очень гордится этим. Сегодня Ксения работает в РИТЭКе, занимается проблемой утилизации попутного газа. Ее фронт работы – реализация стратегии Киотского протокола.

Продолжить дело и стать юристом-нефтяником должен был и внук Александр. Обаяние профессии нес в себе его любимый дед. Буровая, нефтяная качалка, зимник, гидроразрыв пласта – все это для маленького Саша не было экзотикой. Валерий Исаакович брал его на месторождения, показывал, рассказывал – что, как, зачем, почему. Все было очень естественно – когда встал вопрос о высшем образовании, Александр выбрал «керосинку» – alma-mater деда. Гуманитарий по складу характеру, он поступил на юридический факультет, рано начал работать, много ездил в командировки – сопровождал Валерия Исааковича на Крайний Север, в сибирские города. Красивый, статный, обаятельный парень с прекрасным чувством юмора, ему еще гулять и гулять... Но встретила Маша, девушка с певучей фамилией Добренькова. «Мама, я однолюб», – поделился Александр с мамой. Начали строить планы на будущее, думать о свадьбе.

Саша и его невеста трагически погибли 29 декабря 2001 года. Горе семьи публичному обсуждению не подлежит. Страшно даже подумать о той боли, которая выпала близким людям... Чудесная фотография на рабочем столе Грайфера – улыбающиеся Саша и Маша – такие молодые, счастливые, любящие...



## ЗА ВАЛЕРИЯ ИССАКОВИЧА!

Работяги на местах ласково называют Валерия Исааковича «дедушкой». Об этом я узнала совершенно случайно. Однажды ко мне подошли и просто сказали: «Здравствуйте, а мы вас уже видели с дедушкой!» «С каким дедушкой?» – удивилась я! Мы ведь находились на берегу Обской губы. «Так с нашим дедушкой – Валерием Исааковичем – мы его все так называем!»

Семейная вариация – любимая тема корпоративных слоганов. Фирма – дружная семья, начальник – отец родной. Мне всегда казалось это некой натяжкой – вроде стихов, в которых подчиненные воспевают начальство. Но «дедушка Грайфер» из уст простых мастеров капитального ремонта скважин – это уже не реклама, это правда жизни.

Иногда Валерий Исаакович оговаривается: нажимает кнопку связи с тем или иным отделом и спрашивает нужного сотрудника: «Иван Иванович дома?» – что значит: Иван Иванович на рабочем месте? Примечательно, что все прекрасно понимают, о чем идет речь.

Конечно, в семейной истории РИТЭКа не все было так безоблачно. Случались и предательства. Удары наносили самые близкие, самые доверенные... Но об этом Валерий Исаакович не любит вспоминать. Ведь вокруг столько хорошего!

Запомнился и такой случай. Года два назад я поехала в Надым по служебным делам. В этом северном городе ритэковский коллектив подобрался молодой и веселый. Был выходной день. Собралась молодежная компания. Шутки, вольная беседа на отнюдь не производственные темы... и неожиданно: «Ребята, давайте за здоровье Валерия Исааковича!» Все встали и подняли свои бокалы за Грайфера. Я была поражена! Что это было? На виртуозный подхалимаж не похоже. Для этого мы были слишком простоваты. А стать достоянием «нужной» общественности у этой истории не было никаких шансов... Но эти посиделки будто врезались в память. Очень искренне, от сердца – «За Валерия Исааковича!»

## МОЛОДО – НЕ ЗЕЛЕНО

Грайфер относится к молодежи по-особенному. Бывалые педагоги удивляются! «Валерий Исаакович потрясающе любит и понимает молодых, – восхищается Владимир Славкин. – Пожалуй, в этом плане никого подобного ему нет. Я преподаю в МГУ, где испытанные преподавательские кадры, многие хорошие, просто замечательные, но вот такого подхода к молодежи, который есть у Грайфера, я не видел ни у кого».

В чем этот подход? По мнению многих, Валерий Исаакович ре-

продуцирует то, что было в пятидесятых годах в Татарии. Он доверяет мальчишкам и девчонкам сложнейшие задания. Грайфер как бы авансирует... хваткий, цепкий, удержится, справится – значит, будет толк, пойдет далеко! А нет? Жаль, конечно, но что делать! Недаром любимая притча Валерия Исааковича – о двух лягушатах, которые попали в крынку с молоком: один сдался и утонул, а другой барахтался-барахтался, взбил масло да выбрался из ловушки.

В РИТЭКе немало молодых руководителей высшего звена. К примеру, главному геологу компании Валерию Карпову только 35. Многие сомневались – а справится ли молодой человек с порученным ему делом. Ведь ресурсная база – это основа благополучия компании. Валерия Исааковича отговаривали, пытались переубедить, но он настоял на собственном выборе – поверил в молодого специалиста. И, кажется, не ошибся... Сегодня в РИТЭКе каждая добытая тонна нефти восполняется более чем 3,5 тоннами извлекаемых запасов. Такое соотношение – большая редкость в наши дни! Запасы, к сожалению, больше проедаются, чем приращиваются. Если на тонну добытой нефти приходится 1,5 тонны новых запасов – это уже считается крупным достижением. А у Грайфера и его команды – 3,5 тонны! Нужны ли комментарии?!

Лучшие традиции давно минувших лет возрождаются. В компании действует Совет молодых специалистов. Его создание инициировал сам Грайфер. Учитывая причастность генерального директора, на первое заседание собралось все начальство РИТЭКа. Валерий Исаакович возмущен: «И где тут у нас молодые специалисты? Не мешайте ребятам!»

Председатель Совета молодых специалистов – Олеся Маненкова, уроженка города Белоярский, выпускница РГУ нефти и газа. Изыщная хрупкая девушка, а характер – сильный, волевой. За порученное дело Олеся переживает: «Пока что нас больше подталкивает Валерий Исаакович! Но так хочется оправдать его надежды!»

Недавно молодежная команда порадовала Грайфера. В 2008 году ритэковцы победили в образовательном управленческом чемпионате «Кубок Югры по управлению бизнесом – Точка роста». Это крупнейший в России региональный конкурс для молодых менеджеров и предпринимателей. Он проводится под эгидой правительства Ханты-Мансийского автономного округа и Академии народного хозяйства при правительстве РФ. В 2009 году молодые специалисты РИТЭКа стали призерами и на российском национальном этапе крупнейшего в мире соревнования по стратегическому управлению Global Management Challenge (GMC) – Глобальный Управленческий Вызов.

Для Валерия Исааковича нет своей и чужой молодежи. Руководитель ЗАО «МиМГО» имени В.А. Двуреченского Владимир Семенович Славкин удивляется: «Тот коллектив, которым я сейчас руковожу, это самостоятельная организация. У нас, конечно, есть ученые разных возрастов. Но основа – это молодежь, мои бывшие студенты, которые потом стали аспирантами, затем – кандидатами наук и так далее. То, что я их люблю – это естественно. Но то, насколько их любит Грайфер – это поражает.

Когда я отправляюсь к Валерию Исааковичу на доклад, со мной обязательно едет Василий Колосков – мой заместитель и преемник, которому двадцать восемь лет. Также я стараюсь взять еще кого-нибудь из молодежи, исполнителей этой работы. Я им говорю, что часовое общение с Грайфером даст им больше, чем что бы то ни было другое.

И Валерий Исаакович каждого из них помнит, интересуется их жизнью. Был совершенно потрясающий случай. Вася Колосков был совсем еще молодым парнишкой, еще даже не защитился, и на одной из встреч я рассказал Грайферу, что мы назначили его на должность заместителя главного геолога.

– А что это за назначение такое? – ответил Грайфер. – Это ерунда, а не назначение. Вот когда отметим, тогда будет назначение.

И действительно, кавалер ордена Ленина, лауреат Ленинской премии, не говоря уже о прочих наградах, приехал поздравить двадцатичетырехлетнего молодого парня, обнял его и сказал напутственную речь. И янисколько не сомневаюсь, что карьера Василия будет складываться замечательно. Потому что получить такой «заряд» – это большое дело. Я просто вижу и сейчас на нем этот отблеск. Не оправдать это доверие нельзя».

Валерий Исаакович очень прост и доступен в общении. В нем нет никакого «бронзовения» – помните, как в фильме Данелия «Кин-дза-дза!»: «А ну, пацаки, быстро все два раза ку!» Между собой молодые сотрудники часто делятся впечатлениями о встречах с Грайфером. У всех примерно одно и то же. Очень волнуешься перед разговором или совещанием с генеральным директором, после мероприятия – выжаты как лимон. А в процессе самой беседы – удивительно комфортное легкое состояние. Чувствуешь, что ты интересен своему визави, тебя уважают и слушают. Ну а если повезет – получишь и мастер-класс тонкого юмора. Шутки Грайфера обезоруживают. Неужели такой великий человек и так запросто...

Однажды был такой случай. Молодой аспирант приехал к Валерию Исааковичу подписать отзыв на кандидатскую дис-

сертацию. Грайфер, конечно же, помог. Прошло какое-то время – аспирант вновь обратился за помощью. В канцелярии поставили неправильную дату, и для диссертационного совета в срочном порядке нужно было переделать отзыв. Валерий Исаакович согласился еще раз подписать документ. Но когда он ставил подпись, сказал: «Только вы передайте будущему кандидату наук, что Грайфер отзывы без бутылки не подписывает». Помощница Татьяна Валентиновна Федорова, оценившая юмор генерального директора, смеясь, поведала эту историю молодому аспиранту... Каково же было удивление друзей и приятелей будущего кандидата наук, когда он на полном серьезе стал советоваться, какой же напиток преподнести в благодарность Грайферу! Смех смехом, но еле отговорили...

## КРЕСТНЫЙ ОТЕЦ

Валерий Исаакович – крестный папа многих малышей. Пройдут годы, крестники поймут, как им повезло с духовным родителем. Пока у них другие заботы – детский сад, школа, спортивные секции. Валерий Исаакович с интересом следит за их судьбой, с большим удовольствием общается, если нужно – помогает.

В 1999 году в храме Святой Троицы состоялось необычное торжество. Крестили сразу пять девочек, пять сестер Стрелковых. Самой младшей – 7 лет, старшей – 15. Духовным отцом стал Валерий Исаакович. Хотя со стороны он больше походил не на крестного, а на самого дорогого и близкого для этих детей человека.

Начало этой истории, как говорится, не приведи Господь. На окраине города Тюмени в маленьком домике жила многодетная семья. Все как у всех – свои радости и заботы. Но случилось ужасное – сначала умер отец, а затем и мама. Пять девочек – Лариса, Людмила, Светлана, Ирина и Виктория – остались сиротами. Государство проявило заботу – определило детей по разным приютам.

Почему сестер нельзя было устроить в один детский дом в одном городе, этого никто не знает. Не сговариваясь, из детских домов девочки сбежали и собрались в своем полуразвалившемся, вросшем в землю домике с земляным полом и «удобствами» во дворе. Стали там жить, как могли, точнее выживать.

Их опять попытались отдать под опеку государства. Но пока «суда дело», показали сюжет во всероссийской программе. Никаких просьб, никаких призывов, просто показали очередную правдивую страшную историю...

Трудно сказать, как сложилась бы судьба сестер, если бы эту пе-

редачу не увидел Валерий Исаакович. Он задумался, чем же можно помочь этим девочкам? Сначала, как водится, просто собрали самое необходимое: детскую одежду, книги и так далее. Но когда Грайфер прилетел из Москвы в Тюмень и увидел избу-развалюху и пятерых девчушек, которые уже не ждали от взрослого мира ничего хорошего, то понял – этим детям нужно не велосипеды дарить, а спасать их. Как? Лечить, учить, растить, но только в семье. И только в их собственной семье, потому что вряд ли кто удочерит пятерых девочек с нелегкими характерами и кучей проблем.

Так и сделали. Для сестер купили городскую квартиру в Тюмени, а опеку над ними оформили женщине, которая действительно стала их опекать, то есть учила всяким житейским навыкам, помогала делать уроки, воспитывала. Судьбе было угодно, чтобы отчество девочек было Валерьевны. Может, и не случайно, что Валерий Исаакович стал их крестным?

– Зачем вам это нужно? – много раз спрашивали его самые разные люди. – Зачем вам эта морока? Оказали бы спонсорскую помощь, и ладно. Чего вы этим добиваетесь? Да еще молча, не афишируя своих поступков.

У Грайфера на этот счет свое мнение:

– Нам удалось спасти для России пять будущих матерей. Много это или мало, судить не мне. А вообще-то мы просто делаем то, что можем делать в данном конкретном случае.

И действительно. Сегодня девочки выросли. Старшие получили образование, вышли замуж. В семье уже подрастает следующее поколение. Пять будущих матерей? Это – уже не будущее, это – настоящее!

## НИКТО, КРОМЕ НАС

Никто, кроме нас – девиз Воздушно-десантных войск. Главный принцип «голубых беретов» удивительно точно характеризует и гражданскую позицию Валерия Исааковича: если не мы, то кто же делает нашу жизнь лучше?

Для ВДВ Грайфер совсем не чужой. Так уж сложилось, что наша армия, которая верой и правдой служит отечеству, не избалована достатком... Да что там: боевые офицеры рискуют жизнью, а их семьи ютятся по общежитиям, живут на крошечные зарплаты. Несправедливо это! Валерию Исааковичу больно и обидно – его отец тоже был военным, строил светлое будущее – коммунизм. Что бы сказал комиссар Грайфер, если бы увидел, в каком положении оказалась армия в наши дни?! Стоит ли удивляться – когда военные

обратились за помощью к Валерию Исааковичу, он откликнулся на их просьбу всей душой.

Рассказывает генерал-полковник Александр Петрович Колмаков, первый заместитель министра обороны РФ: «С Валерием Исааковичем мы познакомились в конце 2004 года, когда я был еще командующим ВДВ. Поводом для знакомства послужила подготовка к организации нами в 2005 году празднования юбилейной даты – 75-летия со дня образования ВДВ.

Размах традиционного праздника предполагался большим, чем обычно, а проводился он не только по всей России, но и на территории ближнего зарубежья. Мы же, разумеется, были сильно скованы бюджетными рамками и лишними средствами не располагали. Тогда кто-то из наших ветеранов и предложил обратиться за поддержкой к Валерию Исааковичу Грайферу.

Он откликнулся на нашу просьбу о встрече практически немедленно. И помощь, которую нам затем оказал РИТЭЖ, была очень ощутимой. Мы издали большую серию книг «Летописи ВДВ», учредили официальную медаль «Василий Филиппович Маргелов», наградные знаки командующего ВДВ за заслуги и за отличие, наградной кортик ВДВ... Был также организован «мегаспектакль» в Олимпийском центре – «Воины духа», посвященный подвигу десантников 6-й роты, в котором было задействовано более сотни артистов, не считая технического персонала. Мы провели традиционный военно-спортивный праздник в Тушино и юбилейный концерт в театре «Россия».

Так что мы смогли достойно поздравить всех военнослужащих и ветеранов ВДВ не только в России, но и за рубежом. И в решении всех этих вопросов помощь Валерия Исааковича была неоценимой: он действовал практически на государственном уровне, по существу ему программно-целевому методу сотрудничества. Скажу больше: этим помощь нам со стороны РИТЭЖа не ограничилась: компания взяла официальное шефство над воздушно-десантным полком в Медвежьих Озерах.

Возможно, это факт и незначительный, но очень серьезный: когда Валерий Исаакович объявил о начале шефствования над нашим полком, то начал он с оснащения современным оборудованием медкабинета, организовал компьютерные классы.

И самое главное: на собрании офицеров и членов их семей объявили, что на пенсион РИТЭЖом берутся члены семей офицеров, погибших при исполнении служебных обязанностей в горячих точках. А нескольким детям из таких семей было предложено обучение в Губкинском институте.

Скажу без всякой натяжки: Валерий Исаакович для нас – всегда желанный гость. Когда весной этого года в Медвежьих Озерах под служебное жилье сдавали 12-квартирный дом, который полностью отстроен и меблирован на средства РИТЭКа, надо было видеть реакцию женщин и детей, намыкавшихся долгие годы по коммуналкам. Грайфер присутствовал при этом мероприятии и я видел, как много для него это значило...»

## ТРУС НЕ ИГРАЕТ В ХОККЕЙ

22 июня 2009 года в московском офисе компании РИТЭК царил невиданное оживление. Легенда отечественного спорта, президент Федерации хоккея, депутат Государственной думы Владислав Третьяк приехал в гости к нефтяникам и привез кубок Чемпионата мира по хоккею 2009 года – символ победы нашей блестящей хоккейной команды! Почему в РИТЭК? – спросите вы? Ничего удивительного. Вот уже много лет Валерий Исаакович помогает отечественному хоккею, в особенности детскому спорту.

Владислав Третьяк отмечает: «Валерий Исаакович очень любит спорт и вполне профессионально разбирается, по-моему, во всех его видах. Не знаю, играл он когда-нибудь в хоккей или нет, но у меня такое впечатление, что – точно играл. Потому что знать о хоккее столько, сколько знает Грайфер, просто невозможно для обычного человека. Или... память у него просто феноменальная.

Большую помощь Валерий Исаакович оказывает в проведении детских международных турниров по хоккею. Эти турниры прошли Овечкин, Ковальчук – многие хоккеисты, которые сегодня играют за сборную России. Не было бы этих турниров, может быть, и не было бы этих хоккеистов.

Поэтому я очень благодарен Грайферу за то, что он делает для нашего хоккея. Как и за то, что он делает в Ханты-Мансийском округе, куда мы с ним неоднократно летали. Я видел, как он относится к спорту и физкультуре. Он понимает, что для того, чтобы решать задачи в современной экономике, нужны сильные люди. А для этого нужно создавать условия.

Я горжусь тем, что у меня такой друг. Для меня он – пример профессионала своего дела, потрясающе умного, интеллигентного, образованного человека, который, к тому же, с огромным уважением относится к людям. Для меня он – пример для подражания и в этом отношении, и во всех остальных».

## ТАЛАНТ ПРОДЮСИРОВАНИЯ

Помощь спорту, армии, детским домам... Удивляешься, как на все это хватает Грайфера! И ведь делается это не по велению руководства страны, призывающего бизнес к социальной ответственности... От чистого сердца, от души!

Валерий Исаакович – яркий пример созидателя. Созидателя в нефтяной отрасли, в повседневной жизни. А еще он умеет видеть в людях то, что другим разглядеть не под силу. Если Грайфер почувствует в ком-нибудь творческое начало, и не важно – в какой сфере деятельности, он сделает все возможное, чтобы помочь человеку проявить свой талант.

Рассказывает известный политолог, в прошлом советник Н.С. Хрущева и Ю.В. Андропова, бывший политический обозреватель газеты «Правда» и главный редактор «Литературной газеты» Федор Бурлацкий: «Однажды я сидел в буфете санатория «Барвиха» и грустно пил чай с медом – к сожалению, это все, что мне теперь можно по немалым моим летам. Думал о превратностях наступившей жизни, о беспокойном нынешнем времени, о чем-то еще...

– Федор Михайлович, вам ничего не нужно? – раздался вдруг рядом удивительно мягкий голос.

В замешательстве я оторвал глаза от чашки и увидел человека, близкого к моему возрасту, но все-таки помоложе и, пожалуй, покрепче. Внешне выглядел он великолепно.

Поскольку общение с самыми разными людьми давно уже стало частью моей профессии, я немедленно уловил сильнейшие токи доброжелательности, исходящей от незнакомца.

Конечно же, я удивился – и это легко объяснимо: мне много чего нужно! Например, поменьше бы лет не помешало... немножко бы больше здоровья...

– Я имею в виду – в творческом плане, – будто прочитав мои мысли, пояснил мой случайный собеседник. – Простите, что не представился сразу. Меня зовут Валерий Исаакович Грайфер.

Вот так просто судьба свела меня с руководителем входящей в Группу «ЛУКОЙЛ» фирмы «РИТЭК», о чем я узнал немного погодя.

– Когда-то я постоянно и очень внимательно читал ваши статьи в «Литгазете», знаком с вашим творчеством уже много лет, – продолжил Валерий Исаакович. – Знаю и вашу довольно необычную и сложную биографию. Возможно, я смогу быть полезным для реализации ваших творческих планов. Если так, буду рад нашему сотрудничеству.

Надо сказать, что со мной такое произошло впервые в жизни –

чтобы человек запросто подошел и предложил свою помощь! На протяжении достаточно долгой жизни никто и никогда не предлагал мне содействия, всего приходилось добиваться немалым напряжением сил».

Это был подарок судьбы в прямом смысле этого слова. Вот уже много лет Федор Михайлович обдумывал издание серии книг, которые подвели бы итог его творческой биографии. В первую очередь хотелось опубликовать описание встреч и совместной работы с известными политическими деятелями нашей страны в разные годы, размышления и выводы по этому поводу. Но с изданием книг в последние годы все непросто. Не без волнения Федор Михайлович озвучил свою идею Грайферу...

Меньше чем через год в офисе РИТЭКа состоялась торжественное событие – презентация семитомника Федора Михайловича. Съехались журналисты, телевидение. Почетные гости – представители нефтяных компаний, научного сообщества, известные политические и общественные деятели. Валерий Исаакович блестяще вел заседание, а его соведущим был выдающийся российский политик, бывший министр иностранных дел, председатель правительства, академик Евгений Максимович Примаков.

Федор Михайлович с удовольствием вспоминает историю работы над семитомником. «Скажу честно: у меня никогда не было такого замечательного продюсера, как Валерий Исаакович! Это иностранное словечко, наверное, не очень подходит к руководителю крупной нефтяной компании, но по отношению ко мне он выступал именно в этой роли. Наше общение с Валерием Исааковичем нельзя назвать чересчур тесным, однако каждая встреча становилась для меня событием. Раз за разом мне открывалась понемногу душа моего собеседника – пытливая, мятущаяся, оптимистичная».

## ОТЧИЗНЫ ВЕРНЫЙ СЫН

**«Есть такое очень важное слово, к сожалению, забытое в последнее время, – «патриотизм». Я думаю, что когда это слово вновь войдет в нашу жизнь и будет что-то значить, то тогда и страна воспрянет духом и станет державой в полном смысле этого слова», – признается Валерий Исаакович.**

Патриотизм Грайфера – определяющая красная нить его биографии. Смысл этого слова для него прост: работай, чтобы делать жизнь народа лучше. Неважно: коммунизм, социализм, какой-то другой «изм».

При Грайфере просто нельзя вести себя цинично. Вместо того, чтобы ругать все вокруг, как он иногда говорит, «иди и работай». Или «езжай и работай». Своими убеждениями Валерий Исаакович буквально заражает людей. Те, кто с ним срабатывается, кого он допускает в свою команду, должны любить свое Дело, свою Родину, свою Землю.

Грайфер, как в свое время его учителя, прекрасно понимает: то, за счет чего живет наша страна – это добыча нефти и газа. Разговоры о том, как Россия удивит весь мир высокотехнологичной продукцией, пока ни к чему не привели. Сегодня углеводороды – основа благополучия страны.

Валерия Исааковича отличает активная гражданская позиция. В отрасли много проблем, их надо решать. Больше всего его беспокоит отсутствие государственной политики в нефтяной промышленности, несовершенство законодательной базы, изъяны в налоговой системе. **«Нефть – локомотив экономики, – говорит Грайфер. – Так давайте же позаботимся о рельсах для этого локомотива. Сегодня у всех на слуху приоритетные национальные проекты. Они, безусловно, важны для последовательного социально-экономического развития страны. Но разве не должно стать главным приоритетом коренное изменение принципов и правил недропользования? Крайне необходим нацпроект, стимулирующий развитие самой нефтяной промышленности».**

«Интересы отрасли Грайфер отстаивает на всех уровнях, – отмечает многолетний соратник Валерия Исааковича президент Союза нефтегазопромышленников России Геннадий Иосифович Шмаль, – на международных симпозиумах и правительственных совещаниях, в министерстве и на заседаниях комитетов Госдумы, отраслевых конференциях и других форумах. Его хорошо знают и глубоко уважают, ему доверяют и с его мнением считаются. Он полон сил и идей, энергичен, всегда с хорошим настроением и постоянно готов к борьбе».

## НЕ ТОЛЬКО РАБОТА...

Отдыхает ли Валерий Исаакович? Конечно. Он – живой человек со своими увлечениями и пристрастиями... Но его хобби – это не дорогие машины и изысканная кухня народов мира. Увлечения Грайфера активны – требуют определенного мастерства и даже работы ума.

Преферанс и бильярд – первые в этом списке. Валерий Исаакович – игрок, причем очень азартный! Тем не менее победа – не главное для него. Ему откровенно нравится процесс игры. Если противник слабее, Валерий Исаакович постарается приободрить, помочь советом.

Очень любит Грайфер и спорт. В прошлом спортсмен, сегодня он страстный болельщик, прекрасно разбирается в футболе, волейболе, хоккее. С удовольствием ходит болеть за свои любимые команды.

Еще одна его страсть – литература и история. Он удивительно много читает, прекрасно знает классику, в курсе литературных новинок и оригинальных исторических исследований. Гуманитарные специалисты только удивляются – откуда такая эрудиция!

Неравнодушие к судьбе Родины и Делу, которому он посвятил свою жизнь, превратили его, непосредственного участника многих исторических свершений, в активного хранителя памяти о людях, с которыми в разное время его сводила судьба. Он свято чтит память Учителей, устраивает памятные вечера о них, издает книги, помогает снимать документальные фильмы. Грайфер – истинный идеолог этой большой работы, настоящий соавтор многих изданий и кинолент.

Валерий Исаакович – знаменитый рассказчик. У него поразительное чувство юмора. Байки от Грайфера – это его «фирменное блюдо», где главный рецепт – тонкая самоирония.

Гостеприимный и радушный хозяин, всегда вежливый, внимательный к людям, открытый и простой в общении, он не перестает удивлять окружающих неповторимым грайферовским стилем. С Валерием Исааковичем всегда интересно. Это редкий дар, которым он щедро делится с людьми.

## СЕКРЕТ ОТ ГРАЙФЕРА

«Трудно переоценить то влияние, которое Валерий Исаакович оказывает не только на меня лично, но и на всех, кто попадает в сферу его внимания и интересов, – отмечает президент ОАО «ЛУКОЙЛ» Вагит Юсуфович Алекперов. – Кроме того, неподдельная душевность и отзывчивость Валерия Исааковича буквально притягивает к нему людей».

Однажды журналисты обратились к Грайферу с такой просьбой:

– Откройте секрет вашей энергии! Такой темп – как вам это удается?

– Это тайна, – усмехнулся Валерий Исаакович, но увидев разочарование на лицах собеседников, «сменил гнев на милость».

– Нужно просто вжиться в эту жизнь и жить ею. Вот вам патентованный рецепт «от Грайфера». Принимайте по потребности.



На теплоходе с семьей, 1996 год.



Семейное застолье.



Брат и сестра.

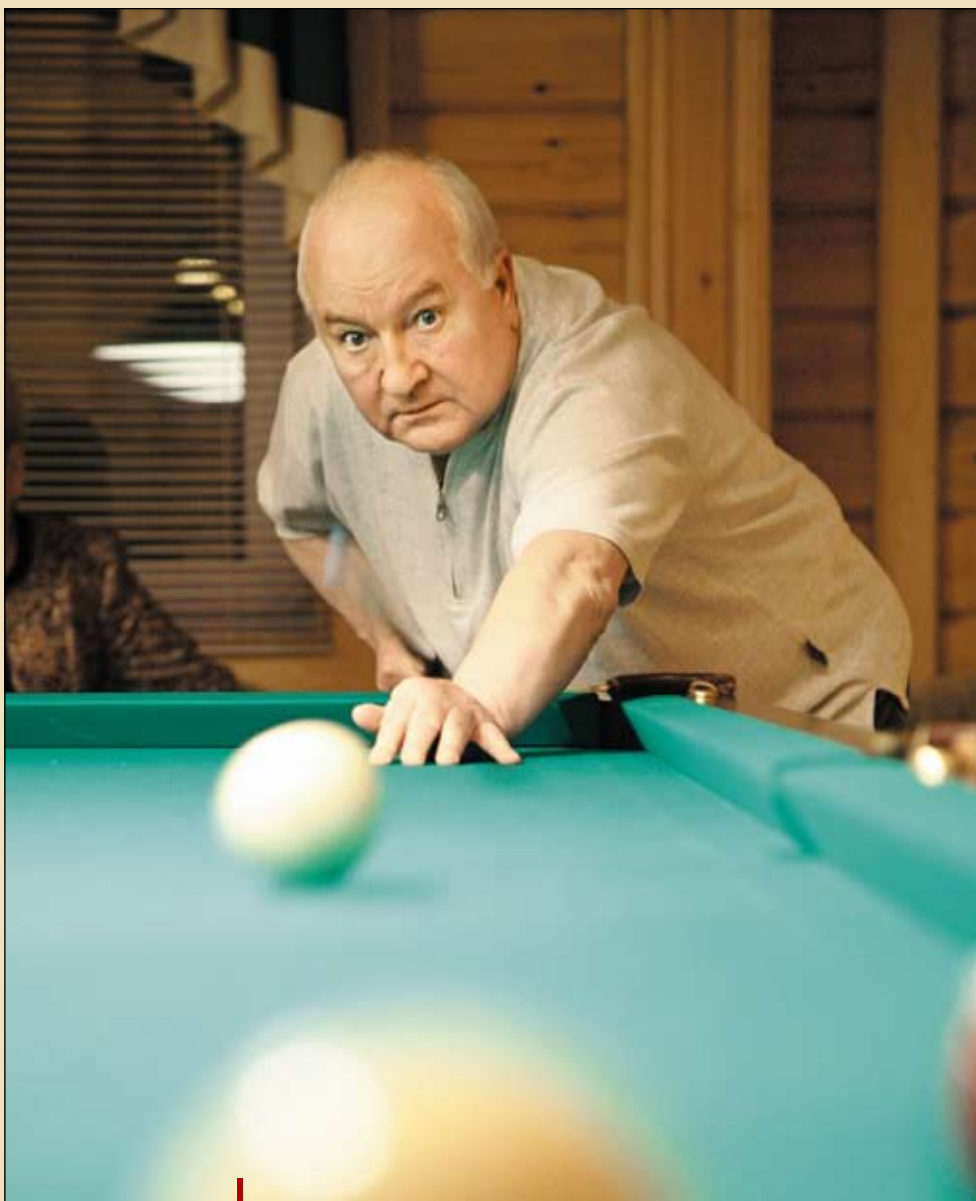


На отдыхе в Израиле. «Крещение в Иордане».  
Справа налево: Тамара Ивановна Грайфер, Клавдия Васильевна Лесничая,  
Валерий Исаакович Грайфер.



На шашлыках.





Бильярд – это всегда страсть!



Волейбол – любимый вид спорта.

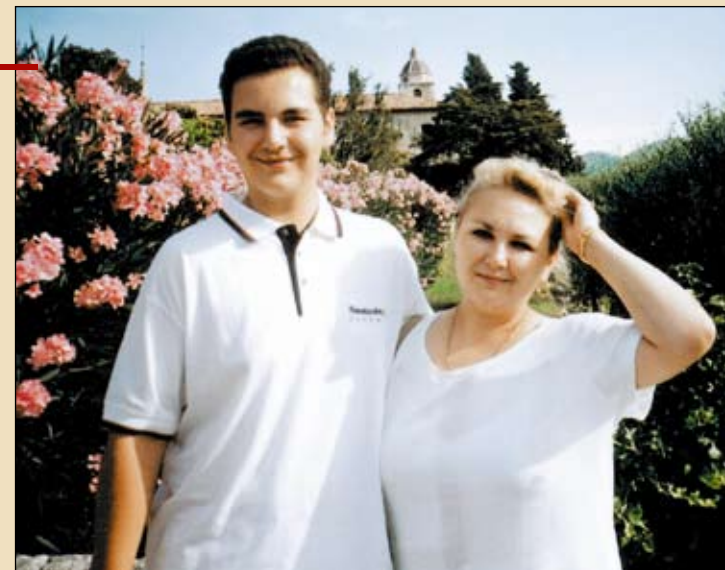


Валерий Исаакович с женой Тamarой Ивановной, дочерью Натальей, зятем Вадимом и внуком Сашей. Канун 2000 года.



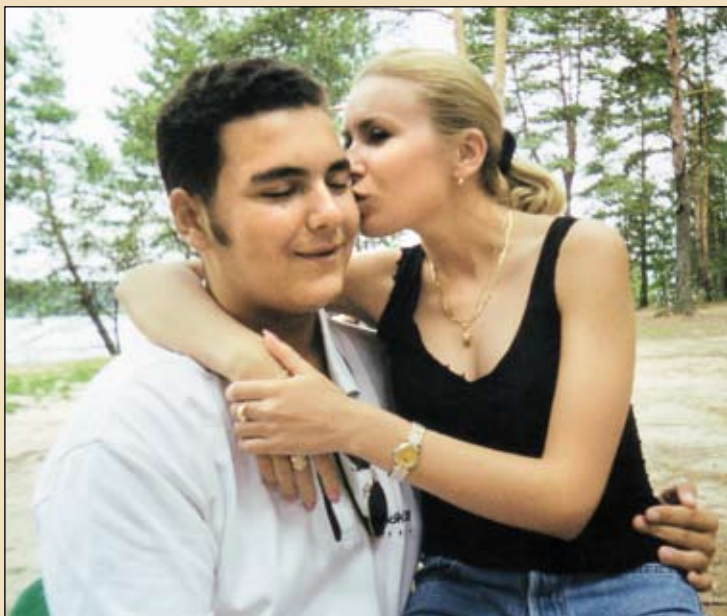
Друзья.

Мама и сын.



Александр.





Мария и Александр.  
Вечная любовь.





Тамара Ивановна.



Под надежной защитой.



С дочерью Еленой.



С дочерью Натальей и зятем Вадимом.



Ксения.



В семейном кругу.



Тамара Ивановна и Валерий Исаакович.

**В**от и закончена работа над книгой. Немного жаль... Ведь было так интересно познавать мир нашего героя – такой большой, насыщенный, позитивный! Если хоть в какой-то мере нам удалось показать настоящего, а не «юбилейного» Грайфера – будем считать: с поставленной задачей мы справились! Труженик, патриот, новатор, стратег, интеллектуал, учитель и настоящий друг, человек с удивительным чувством юмора – если таким вы увидели Валерия Исааковича на страницах книги – значит, мы работали не зря. Очень хотелось передать драматизм этой Личности, драматизм Времени, которое выпало на долю нашего героя, драматизм Профессии, которой отданы его ум, душа и сердце.

Завершая рукопись, хочется сказать слова благодарности всем, кто помогал в работе над книгой. Прежде всего, конечно, большое спасибо Валерию Исааковичу! К созданию книги он отнесся неформально, щедро дарил свое время, откровенно отвечал на вопросы и рассказывал знаменитые грайферовские байки. Для него это был не биографический труд, а книга о его учителях, друзьях, соратниках...

Нельзя не отметить и большую роль президента компании «ЛУКОЙЛ» Вагита Юсуфовича Алекперова. Он инициировал работу, дал мощный импульс творческому процессу. Его активная позиция явилась определяющим фактором появления на свет книги о человеке, которого он с гордостью называет своим учителем.

Истинным координатором проекта стал друг и соратник Валерия Исааковича Альберт Михайлович Галустов. Он не только принял горячее участие в написании текста, подсказывал сюжетные линии, поправлял неточности, но и проделал колоссальную организационную работу. Благодаря его энергии откликнулись ветераны нефтяной отрасли – заслуженные производственники и ученые. К нашей просьбе поделиться воспоминаниями они отнеслись с большой душой.

Увидеть Грайфера задорным студентом и молодым специалистом нам помогли друзья Валерия Исааковича – Михаил Федорович Путилов и вдова Льва Михайловича Кузнецова – Алла Алексеевна.

О преданности нашего героя родным стенам «керосинки» рассказал президент РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина Альберт Ильич Владимиров.

Г.Г. Вахитов, А.И. Леонов, Р.А. Максотов, Р.Х. Муслимов, Ф.А. Табеев, Б.Х. Хусаинов поведали о работе Грайфера в Татарии. А большую помощь в освещении министерского периода работы Валерия Исааковича оказали А.Ф. Шарай и В.П. Патер.

Западносибирскую эпопею вспомнили В.И. Долгих, Г.И. Шмаль, Н.Е. Павлов, С.Д. Великопольский, А.С. Парасюк, Э.Д. Бушмакин, В.А. Горбатиков, И.А. Гуля, Г.П. Запорожец, В.В. Романенко, А.А. Рыбалко, А.М. Брехунцов, В.З. Коревицкий, Е.Н. Алтунин, А.А. Трусова, Р.С. Гольдберг.

Впечатлениями о сегодняшнем дне поделились соратники Валерия Исааковича – В.Ф. Лесничий, В.А. Галустянц, Л.Т. Захаренко, И.В. Игнатъев, С.И. Касьянов, Н.А. Коваленко, В.И. Павленко, Е.П. Семикозов, В.С. Славкин, А.С. Якимов, С.И. Яковлев, Т.В. Федорова. А посмотреть на Грайфера не нефтяным «взглядом со стороны» помогли А.П. Колмаков, В.А. Третьяк, Ф.М. Бурлацкий.

За организационную поддержку в издании книги благодарим начальника главного управления по персоналу ОАО «ЛУКОЙЛ» А.А. Москаленко, начальника департамента общественных связей ОАО «ЛУКОЙЛ» А.Б. Василенко и заместителя генерального директора по управлению персоналом ОАО «РИТЭК» Д.Е. Жигалина.

Большое спасибо за помощь семье Валерия Исааковича, в особенности Елене Валерьевне Панаковой, хранительнице семейного архива фотографий. Иллюстративный ряд книги – во многом именно ее заслуга.

Большое спасибо всем, кто старался сделать книгу достойной нашего Героя!

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ЧЕЛОВЕК НА ВСЕ ВРЕМЕНА .....	6
глава 1	
РОДОМ ИЗ ДЕТСТВА .....	10
глава 2	
ВАГАНТЫ «КЕРОСИНКИ» .....	32
глава 3	
«ТАТАРСКИЕ УНИВЕРСИТЕТЫ» Как становятся профессионалами .....	52
глава 4	
ГЛАВНЫЙ ИНЖЕНЕР .....	94
глава 5	
РАБОТА С ВИДОМ НА КРЕМЛЬ .....	128
глава 6	
СИБИРИАДА .....	168
глава 7	
СЕКРЕТ ФИРМЫ .....	210
послесловие .....	300



**УДК 622.323-051(470+571)+929**  
**ББК 33.361(2Рос)**  
**С 28**

## **ВРЕМЯ НЕ ЖДЕТ**

**Мария Владимировна Славкина**

**Под редакцией Альберта Михайловича Галустова**

Редактор В.М. Бочарова

Фотографии из семейного архива В.И. Грайфера,  
фототеки ОАО «РИТЭК»,  
фототеки ОАО «ЛУКОЙЛ»

Подписано в печать 23.09.09

Печать офсетная

Бумага мелованная

Формат 70 x 90<sup>1/16</sup>

Объем 19 п. л.

Тираж 3 000 экз.

Заказ № 495-09

Изготовлено Издательство «ЦЕНТР»

**ISBN 978-5-8121-0040-3**

