

Байбаков Николай Константинович автобиография



Родился 6 марта 1911 года в городе Баку. Отец — Байбак Константин Васильевич (1868—1943). Мать — Байбак Мария Михайловна (1874—1946). Супруга — Байбакова Клавдия Андреевна. Дочь — Байбакова Татьяна Николаевна (1941 г. рожд.). Сын — Байбаков Сергей Николаевич (1945 г. рожд.). Внуки: Мария Владимировна (1966 г. рожд.), Елизавета Сергеевна (1976 г. рожд.), Полина Сергеевна (1991 г. рожд.). Правнуки: Петр (1991 г. рожд.), Филипп (1992 г. рожд.), Клавдия (1996 г. рожд.), Каролина (2002 г. рожд.).

Почти сорок лет до рождения младшего сына Николая отец протрудился в кузнечных цехах, а затем переехал в Баку из Белоруссии на заработки и обосновался здесь до конца своей жизни. Устроился на работу в нефтяную компанию «Братья Нобель». Семья была большая: двенадцать детей. Конечно, отцу с матерью трудно было прокормить такую ораву, выучить и «поставить на ноги». Дети уже с малых лет чем могли старались помочь родителям: на отцовские заработки прокормиться было не просто...

Рабочий Баку — колыбель отечественной нефтяной промышленности — воспитал меня и дал мне путевку в жизнь. Надо ли говорить, что рос я с трудовой советской верой в прекрасное будущее моей страны, потому, что мой город и окружающие его нефтяные промыслы — кладезь огромных богатств, которые должны обеспечить это будущее. Я стал свидетелем главных событий развития в стране нефтяной отрасли практически с первых дней ее становления.

Нефть в Азербайджане добывалась издавна, сначала ручным способом — с рытья колодцев. И только таким способом она добывалась многие годы, вплоть до конца прошлого века.

В 1928 году я к великой радости отца стал студентом Бакинского политехнического института, самого престижного вуза республики. Тогда это было самой заветной мечтой многих бакинских мальчишек, твердо усвоивших формулу индустриализации: «Нефть — это кровь индустрии, а значит, и самой жизни».

Учился Николай Байбаков увлеченно, стараясь не пропустить ни одной лекции, просиживая над книгами и конспектами дни и ночи.

Часто сразу после лекций студенты отправлялись на промысел и там, на месте могли на конкретных примерах изучать то, что говорилось им в академических стенах, увидеть своими глазами, пощупать руками детали.

Студенческая юность Николая Байбакова совпала с годами первой пятилетки. Тогда в основном завершилось техническое перевооружение нефтяной промышленности — первой из всех отраслей Союза, когда десятки предприятий страны сумели изготовить новейшее по мировым стандартам оборудование для нефтепромыслов.

Началось бурное освоение так называемой «подкирмановской нефтяной свиты» в Балаханах. Оно сулило огромные перспективы и ставило мой родной Ленинский промысел в число самых развивающихся и ведущих в стране. В такое удивительное время всеобщего энтузиазма сбылась моя давнишняя мечта — я стал полноправным инженером на этом промысле. Самый памятный и дорогой для меня успех в жизни это проект, который был принят и внедрен как новый метод закачки цемента в водяной пласт под высоким давлением. Он дал хорошие результаты, и с тех пор все нефтяники называют его «методом Байбакова».

В течение 1935 - 1936 годов я проходил красноармейскую службу на Дальнем Востоке. Служил в особом, 184-м артиллерийском полку рядовым красноармейцем, а затем получил звание командира. Артиллерия полка базировалась на конской тяге, и мы, как заправские конюхи ухаживали за лошадьми, старательно чистили их скребницами им спины и бока, засыпали в кормушки овес и сено, купали в местной речушке летом. На каждую пушку приходилось по шесть лошадей. Лошади были терпеливы и доверчивы, и мы привязывались к ним все сердцем, отчего тяжелая служба наша — воинские учения, ночные дозоры, походы через тайгу в 30 - 40-градусные морозы — казались нам легче. Уже под конец моей службы, когда я был в офицерском звании, за мной закрепили строевого коня, которого звали Каштанкой. Конь был высокий и стройный, и я, выучившись верховой езде, любил погарцевать на нем, и что греха таить, покрасоваться, ибо и конь мой, как я заметил, любил показать себя, как говорится, и видом, и ходом. И до сих пор, в моем домашнем кабинете висит на стене фотография Каштанки, на котором я сижу. Много лет прожил, много перевидал, а своего коня помню, как свою молодость.

После армейской службы в январе 1937 года Николай Байбаков вернулся в родной Баку на промысел, стал работать заведующим промыслом, правда, недолго. В августе того же года его перевели на должность главного инженера треста «Лениннефть». Не прошло и года, как последовало новое назначение — управляющим этим трестом. И вот внезапно новая перемена в жизни.

Н.К. Байбакову пришлось снова покинуть родные края, расстаться с родными, коллегами. Поводом, видимо, послужило его выступление на Всесоюзном совещании нефтяников в марте 1938 года, где речь шла о путях увеличения добычи в стране. Это совещание возглавлял тогдашний нарком топливной промышленности Л.М. Каганович.

В своем выступлении я, как управляющий трестом, рассказал об опыте работы своего коллектива, о борьбе с обводнением скважин, внедрении новой техники, что значительно увеличило добычу нефти. Често и прямо, не кривя душой говорил и об упущениях в работе, о недочетах, тормозящих развитие Ленинского треста. Чувствовалось, что зал слушает меня понимающе, сочувственно.

Слушал меня и Л.М. Каганович, упершись заинтересованным взглядом в меня, порой чего-то черкая на лежащей перед ним бумаге. Как потом я узнал, мое выступление, понравилось ему прямою поставленных вопросов, и он обратил на меня внимание.

Через два месяца после совещания меня вызвал к себе один из руководителей республики, угостил чаем и тут же без обиняков сообщил, что приказом наркома топливной промышленности Л.М. Кагановича я назначен начальником недавно созданного объединения «Востокнефтедобыча» в Куйбышеве.

Перед объединением была поставлена задача выполнить решение XVIII съезда партии о создании стратегического нефтедобывающего района между Волгой и Уралом — иначе говоря, «Второго Баку», в который включили новорожденные тресты «Башнефть», «Сызраньнефть» и «Эмбанефть». Более развитым к тому времени был «Башнефть», где уже трудились прибывшие сюда опытные буровики из Баку и Грозного. Они пробурили здесь первые скважины и получили первые фонтаны нефти «Второго Баку».

В 1938 году объединение «Востокнефтедобыча» добыло около четырех миллионов тонн нефти. Тогда еще не знали о существовании мощных девонских нефтяных пластов, открытие которых через несколько лет коренным образом изменило ситуацию в этом районе, таком важном для хозяйства и обороны государства. Значит, в пристальном внимании ко «Второму Баку» проявилась важнейшая государственная интуиция, определившая судьбу страны в годы тяжелейших испытаний.

Волей судьбы я проработал в «Востокнефтедобыче» всего лишь около года. В 1939 году в Наркомате топливной промышленности было образовано Главное управление по добыче нефти в восточных районах страны. Я был назначен начальником этого Главка. Но опять ненадолго: в 1940 году меня утвердили заместителем наркома топливной промышленности под «железным» началом Кагановича, с которым судьба, таким образом, связала

меня тесно. Теперь я встречался с ним на коллегиях, совещаниях, нередко доводилось беседовать лично с ним.

Многие, кому доводилось работать с Л.М. Кагановичем, отмечали его крутой нрав. Отсюда и прозвище — «железный нарком». Он был фигурой во всех смыслах внушительной. Его известность, влияние и власть могли приводить в трепет и страх. Тем более все знали его близости к Сталину. Дело осложнялось тем, что Каганович, будучи наркомом, толком не знал нефтяное дело, поверхностно оценивал его проблемы, нередко игнорировал мнения профессионалов.

В 1940 году Н.К. Байбакову впервые довелось встретиться со Сталиным на совещании в Кремле, где обсуждались неотложные вопросы нефтяной отрасли. Ему было поручено сделать сообщение об обеспечении народного хозяйства и армии горючим в связи с нарастанием опасности войны.

Надо ли говорить, как я волновался в приемной Сталина, ожидая вызова на заседание! «Смогу ли взять себя в руки, не растеряться на этом высоком собрании под председательством Первого секретаря?» Но вот я вошел в большой кабинет, где царил обстановка вовсе не торжественная, а вполне деловая и спокойная, и я сразу почувствовал, как напряженность моя спала, я перевел дух, кто-то показал мне место, где я должен присесть, и уже успокоившись, старался сосредоточиться на содержании записки, которую я держал в руках. В ней сжато изложена суть проблем ускоренного развития промыслов за Волгой, особенно Башкирии — ведущем районе «Второго Баку». Хотя работая в Москве, не забывал я и о делах ишимбайских, всех начинаниях башкирских нефтяников и всеми мерами старался им помочь. (Может быть поэтому мне впоследствии было присвоено звание почетного гражданина города Ишимбая).

Еще раз внутренне уверив себя, что хорошо знаю порученные мне вопросы, я огляделся, увидел Сталина. Да, он, знакомый облик, знакомый полувоенный френч человека, которого я знал по портретам. «Все нормально, обыкновенно!» — совсем успокоился я. И тут мне предоставили слово, и голос мой зазвучал спокойно и деловито: видимо передалась атмосфера деловитости и дружелюбности этого кабинета.

Сталин, держа свою знаменитую трубку чуть-чуть в бок от себя, неторопливо и мягко ступая по ковру, прохаживался по кабинету, слушал внимательно, не перебив ни разу. А когда я смолк, он приостановился, словно что-то решал про себя, и после небольшой паузы начал глухим и негромким голосом задавать вопросы.

— Какое конкретно оборудование вам нужно?

Я отвечал уже совсем спокойно, вдаваясь в такие детали, в которые, готовясь к сообщению, не думал вдаваться. Сталин выслушал и опять спросил:

— Какие организационные усовершенствования намерены ввести? Что более всего сдерживает скорейший успех дела?

Подробно перечислили все наши дела и задумки, сказал и о «тормозах».

И опять Сталин, сделав несколько шагов по кабинету, принял соответствующие решения. Эта конкретность и переход сразу от слов к делу окрылили меня.

Я до сих пор не скрываю того, что был в числе тех, кто учился у Сталина, считая, что его ясный и решительный стиль должен быть присущ руководителям любого ранга. Где бы я ни работал и при Сталине, и после него, я, следуя его примеру, всегда в меру своих сил старался внимательно выслушать каждого, с кем работал, искать истину в сопоставлении различных мнений, добиваться искренности и прямоты каждого личного мнения, но, прежде всего, искать доступные, реальные пути выполнения поставленных задач.

В 1940 году Наркомат топливной промышленности был разделен на два Наркомата: один ведал нефтью, другой углем. Наркомом нефтяной промышленности стал И. Седин, до этого работавший секретарем Ивановского обкома партии. Н.К. Байбаков получил пост его заместителя. В октябре того же года Седин доложил по телефону Сталину о том, что его задание выполнено — добыто 100 тысяч тонн нефти! Все эти результаты давались ценой невероятных усилий работников всех уровней промышленности — от простого бурильщика до руководителя самого высшего звена. Страна спешно и упорно готовилась к неизбежной схватке с фашизмом, и военный аспект был преобладающим в работе всей отрасли.

Работу первого заместителя наркома нефтяной промышленности СССР в те годы иначе как «Наркомомскими днями и ночами» не назовешь. Как и во времена работы с Кагановичем отдыхать доводилось только урывками, чтобы хоть чуть отдышаться, выспаться. Выходных и отпускных дней тоже не было. Все рабочие дни были расписаны буквально по минутам, и все равно времени не хватало. День сливался с ночью.

С личной жизнью при таком графике работы никак не клеилось. Знакомство с судьбой оказалось случайным. Однажды в комнату отдыха, где я в то время обедал, вошла девушка — новый работник Наркомата. Окончив инженерно-экономический институт, она работала референтом заместителя наркома по строительству. Принесла на подпись срочный документ. На вид ей было всего двадцать, аккуратная, строгая, но очень миловидная с умными живыми глазами. Чем-то она меня сразу тронула, и я тут же выяснил, что зовут ее

Клавой; и совершенно неожиданно для себя предложил первое, что пришло в голову — глупее, как говорится, не придумаешь:

— Садитесь Клава, обедать со мной.

— Нет, нет, что Вы! — вся вспыхнула она.

— Ну, если не хотите обедать, — уже осмелев, сказал я, — тогда вечером приглашаю вас в кино. Пойдете?

Она согласилась. И мы стали встречаться.

Как-то узнав об этом Каганович сказал управляющему делами, чтобы он достал мне два билета в театр. После спектакля — была не была! — я пригласил Клаву в ресторан и, обязав себя быть решительным, сказал ей:

— Вот что Клава. Нет у меня времени на ухаживания. Совсем нет. И если я тебе нравлюсь — то вот моя рука. А если нет — прогони меня сейчас же.

— Можно мне подумать? — тихо спросила она.

— Можно. Даю тебе полчаса.

На другой день Николай Константинович и Клавдия Андреевна расписались в ЗАГСе. Они прожили вместе сорок три года, как сорок три дня, душа в душу и сердце в сердце, в согласии и любви. У них родились дочь и сын.

С первых часов войны Наркомату нужно было срочно развернуть широкую работу по организованному набору добровольцев в нефтяную промышленность, разумеется только для тех, кто получил освобождение от призыва в действующую армию. А это в основном подростки, женщины, пенсионеры — десятки тысяч. К счастью, нефтяники уже имели богатый опыт ускоренного и массового обучения. Задача облегчалась еще и тем, что в первых рядах шли действительно добровольцы, движимые высоким чувством долга перед страной.

Нефтяники нового призыва не роптали на сразу же свалившиеся на них тяготы. Их самоотверженность исходила из ясного сознания того, что от добытчиков горючего непосредственно зависит жизнь и смерть солдат на небывалой дотоле войне — войне моторов.

В трагическом 1941 году советская нефтяная промышленность не только устояла, но и сумела шагнуть вперед. Так, нефтяники Баку, тогда главного нефтедобывающего района СССР выполнили все государственные задания 1941 года и дали в первый год войны фронту и Родине 23,5 миллиона тонн нефти — показатель небывалый за всю историю нефтяного Баку.

В состав созданного при Наркомате нефтяной промышленности специального штаба, который поручили возглавить мне, входили представители Наркомата обороны и Главнефтесбыта. Штаб собирался фактически каждый день и работал четко и слаженно. Особое значение в штабе придавалось обмену оперативной информацией с мест — о возможностях и нуждах трудовых коллективов и особенно потребностях фронтов, после чего принимались решения об обеспечении их горючим.

Из тех, кто никогда не боялся предлагать штабу самые ответственные и крупные решения, мне больше всех запомнился Андрей Васильевич Хрулев — начальник Главного управления тыла Красной Армии. Ноша ответственности была на него взвалена небывалая и непомерная, и все-таки он нес ее спокойно и мужественно. Я рад, что в такую тяжелую годину мне довелось работать с такими людьми как он, — прямодушными и обязательными в каждом слове.

Значение нефти как стратегического сырья, способного решить исход всей войны понимало и гитлеровское руководство. Проблема горючего для Германии была действительно важнейшей. К началу военных действий она производила лишь 8—9 миллионов тонн бензина и дизельного топлива, в основном из угля. Своей же нефти противник практически не имел, в какой-то мере восполняя свои потребности из союзной им Румынии. Но не хватало и ее. Вот почему нацисты возлагали большие надежды на захват кавказских нефтепромыслов.

Ставка была велика. 1 июля 1942 года на совещании группы армий «Юг» Гитлер заявил: «Если не получу нефть Майкопа и Грозного, должен буду покончить с этой войной».

В один из тех жарких июльских дней меня вызвал в Кремль Сталин. Неторопливо пожал мне руку, взглянул на меня спокойно и просто негромким, вполне будничным голосом говорил:

— Товарищ Байбаков, Гитлер рвется на Кавказ. Он объявил, что если не захватит нефть Кавказа, то проиграет войну. Нужно сделать все, чтобы ни одна капля нефти не досталась немцам. И чуть ужесточив голос, добавил:

— Имейте ввиду, если вы оставите немцам хоть одну тонну нефти, мы вас расстреляем.

Я до сих пор помню этот голос, хоть и спокойный, но требовательный, спрашивающий, его глуховатый тембр, твердый кавказский акцент. Сталин не спеша прошелся по кабинету и после некоторой паузы снова добавил:

— Но если вы уничтожите промыслы преждевременно, а немец их так и не захватит, и мы останемся без горючего, мы вас тоже расстреляем.

Тогда, когда почти снова повторялось лето 1941 года, очевидно, видно, иначе и нельзя было говорить. Я молчал, думал и, набравшись духа, тихо сказал:

— Но вы мне не оставляете выбора, товарищ Сталин.

Сталин слегка остановился возле меня, медленно поднял руку и слегка постучал по виску:

— Здесь выбор, товарищ Байбаков. Летите. И с Буденным думайте, решайте вопрос на месте.

Вот так, с таким высоким отеческим напутствием я был назначен уполномоченным ГКО по уничтожению нефтяных скважин и нефтеперерабатывающих предприятий в Кавказском регионе, а если потребуется, и в Баку.

На следующий день в ГКО была создана группа специалистов для проведения особых работ на промыслах Северного Кавказа. По предложению Н.К. Байбакова организовать работу было решено следующим образом: если враг приблизится к промыслам, демонтировать и вывезти на восток страны все ценное оборудование, малодебитные скважины немедленно вывести из строя, а особо богатые использовать до последней, критической минуты, и при самых крайних обстоятельствах также уничтожить.

В группу для особых работ под руководством Н.К. Байбакова вошли опытные инженеры-нефтяники (Н.Тимофеев, Ю. Боксерман и др.), а также специалисты взрывного дела из Наркомата внутренних дел. Специальным самолетом они вылетели в Краснодар, денно и нощно вели разработки технологии вывода из строя и обрабатывали методы долговременной консервации скважин. Использовался и опыт английских специалистов, которые ликвидировали нефтяные скважины на острове Борнео в 1941 году. Однако зарубежный опыт оказался не столь эффективным. В результате был разработан свой, наиболее радикальный и надежный способ, который впоследствии себя полностью оправдал.

Все работы по подготовке промыслов к уничтожению предписывалось вести только с ведома штаба Южного фронта, которому мы непосредственно подчинялись. Мне сообщили, что штаб и командующий фронтом С.М. Буденный после того, как был оставлен Ростов-на-Дону, находятся в Армавире, и мы поспешили вылететь туда на У-2.

С высоты развернулась страшная картина всеобщего отступления. Внизу пылали хутора и станицы, по дорогам и проселкам отходили наши армейские части — где редкими колоннами, где разрозненными группами, а где толпой вместе с беженцами. Над Армавиром, когда наш самолет стал снижаться, мы с ужасом обнаружили на земле прорвавшуюся немецкую бронетехнику.

Штаб фронта и его командующего мы отыскали в станице Белореченской. Увидев Семена Михайловича, я выпалил сходу:

— Семен Михайлович, давайте команду на проведения спецмероприятия!

— Коля не торопись, — добродушно ответил Буденный. — Моя кавалерия остановила танки.

Однако положение было крайне тяжелым. Я собственными глазами видел, как спешно отступали наши войска. Не забыл я и того, как Сталин постучал пальцем в висок, произнеся: «Выбор здесь...» Да, нужно думать самому, как теперь действовать, с учетом всей сложности ситуации. Ясно, что немцев сейчас никак не задержим, и если они захватят краснодарские промыслы в целостности и сохранности, то, получив горючее для своей техники, с еще большей яростью и силой ринутся к Волге и Кавказу, и тогда не сносить мне своей головы. Да что там моя голова!

По телефону из штаба фронта на свой страх и риск я отдал нефтяникам приказ — приступить к немедленному уничтожению скважин, сам сел в машину и поспешил на промыслы. Не успел доехать до станицы Апшеронской, как меня разыскал по телефону член Военного Совета Южного фронта Каганович и дал команду на ликвидацию промыслов.

Работа моей группы развернулась полным ходом под боком у немцев, ибо они уже подошли к станице, откуда простирался на восток район нефтепромыслов Краснодарского края. Апшеронскую электростанцию взрывали уже под автоматным и пулеметным огнем врага.

Трудно передать состояние людей, разрушавших то, что строили сами, чему отдали все свои силы и считали делом и подвигом всей жизни. Когда взрывались первые (по графику) нефтеперекачивающие и компрессорные станции, люди не скрывая слез, плакали, метались в душевном смятении. Потом, как бы отупев от горя, примирились с необходимостью разрушать созданное ими. Ожесточенно и сурово думали, получая хоть какое-то облегчение: ничего, зато врагу не достанется ни капли нашей нефти!

Все намеченные спецработы выполнялись быстро. До августа 1942 года на восток страны отправлено около 600 вагонов с оборудованием, в район Грозного вывезена вся добытая за последние дни нефть. Но враг наступал, и приходилось уничтожать все новые и новые промыслы.

Так или иначе, главное задание Комитета Обороны было выполнено. На Кубани враг так и не получил ни одной капли горючего. Впоследствии стало известно, что в Германии уже было создано акционерное общество «Немецкая нефть на Кавказе». Однако почти за полгода немецкой оккупации Кубани прибывшим сюда из Германии специалистам по нефтедобыче не удалось

восстановить ни одной скважины. Немецкие танки и самолеты остались на скудном рейховском пайке.

Уже после освобождения Краснодара советскими войсками, вернувшись на промыслы, был обнаружен огромный запас труб, завезенный сюда из Германии для разработки нефтяных месторождений. Вот как вышло: не отдав ничего своего оккупантам, мы даже получили трофеи. Трубы эти оченьгодились для восстановления промыслов.

В сентябре я вернулся в Москву, к делам в Наркомате. Не сразу, признаюсь, удалось войти в рабочее состояние и душевное равновесие. Перед глазами неотступно стояли сцены и картины увиденного и пережитого мной во фронтовой полосе: кроваво-черные кусты взрывов, заживо заваленные землей и щебенкой люди, убитые, смертельно раненные стонущие солдаты, слезы, разрушения.

Между тем фронтовая обстановка по-прежнему оставалась тяжелой и требовала максимальной рабочей сосредоточенности. Враг, выйдя к Волге в районе Сталинграда, отрезал пути снабжения фронтов горючим, ранее проходившим от Баку через Ростов-на-Дону по железной дороге, и по Волге. Положение становилось критическим. Ведь Бакинские промыслы продолжали оставаться основными источниками нефтеснабжения страны.

Вот тут и проявилось со всей силой и важностью стратегическое значение «Второго Баку», строительство которого началось еще до войны, и жизненную важность его мы так остро ощутили. Хотя его доля в общесоюзной добыче была сравнительно невелика, но это была золотая доля — нефть, перерабатываемая практически на месте добычи заводами Центра и Поволжья.

Из-за постоянных перебоев с вывозом нефти и нефтепродуктов бакинские нефтехранилища оказались переполненными, нефть девать стало некуда и большое количество скважин консервировалось. Что делать в такой фактически безвыходной ситуации? Не прекращать же добычу нефти, когда потребность в ней отчаянная. Требовалось незамедлительно использовать весь огромный трудовой опыт и потенциал бакинских нефтяников, техническую смекалку и умения находить неординарные решения.

И вот возникает невероятное, с точки зрения технологии, предложение: нефть добывать не сбавляя прежних темпов, и гнать ее по трубопроводам на перерабатывающие заводы в «Черный город», снимать там энергетическую верхушку, а остаток возвращать обратно и закачивать в нефтяной пласт. Конечно, такое предложение даже для бывалых знатоков казалось нереальным. Взвесив все за и против, Байбаков признал предложенный выход единственно возможным, полностью поддержал и санкционировал его реализацию.

Однако для того, чтобы более полно использовать потенциал Баку, возникло куда более радикальное решение о быстрой разработке нефтеносных районов между Волгой и Уралом. ГКО обратился к бакинским промышленникам с призывом срочно перебазироваться в необжитые районы для поднятия нефтяной целины, для ускорения добычи нефти в нужных стране объемах.

Как первый заместитель наркома Н.К. Байбаков был назначен представителем ГКО по перебазированию большого количества нефтяников и техники кавказских районов на Восток. С этой задачей он справился блестяще.

Всего за три месяца почти девять тысяч бакинских нефтяников, большинство с семьями организовано выехали в восточные районы. На колесах оказался почти весь цвет нефтяной промышленности Азербайджана. «Второй Баку» постепенно набирал силу.

Битва за нефть наполненная и подвигом, и драмой. И, как всякая битва, протекала неровно: успехи сменялись неудачами, имелись свои прорывы и критические ситуации. Когда гитлеровцам казалось, что теперь-то они перекрыли все пути поступления нефти на наши нефтеперерабатывающие заводы, снабжавшие фронт горючим, нефть неожиданным для них способом все же на эти заводы поступала. И то, что у нас с невероятной быстротой нарастало количество самолетов и танков, полностью обеспеченных горючим и боеприпасами, ошеломляло врага, вносило смятение в его ряды.

Вот лишь некоторые эпизоды грандиозной битвы за нефть. В невероятно короткие сроки проложен нефтепровод Астрахань-Саратов, для которого частично использованы трубы и насосные станции из демонтированного трубопровода Баку-Батуми. И построен в напряженные дни Сталинградской битвы!

Весной 1942 год, когда Ленинград оказался отрезанным от Большой земли, по льду и дну Ладоги всего за 50 дней проложен 28-километровый бензопровод, пропускавший до 400 тонн горючего в сутки. Он обеспечивал топливом и Ленинградский фронт, и город.

В 1942—1943 годах решена невероятно трудная задача обеспечения природным газом оборонных заводов Поволжья. За счет эвакуации предприятия из западных районов страны создан промышленный центр Безымянка вблизи Куйбышева, где сосредоточились авиационные заводы страны. Для их обеспечения топливом в короткие сроки проложен трубопровод от Бугурусланских месторождений до Безымянки, в район, дававший значительное количество военной техники, в том числе и знаменитые штурмовики.

В конце 1942 года большая группа нефтяников впервые награждена орденами и медалями. Н.К. Байбаков был отмечен орденом Ленина.

Исход великой победоносной Сталинградской битвы поставил точку и в грозной эпопее битвы за нефть. Открылся, наконец, свободный доступ по Волге для бакинской нефти.

В 1944 году Н.К. Байбаков становится наркомом нефтяной промышленности.

Мое назначение на этот пост предварительно со мной никак не обсуждалось. И только через три месяца Сталин вызвал меня для беседы о состоянии дел в отрасли.

В Кремле, в приемной Сталина я появился точно в назначенное мне время. А.А. Поскребышев попросил лишь меня немного подождать, сказав, что Сталин сейчас занят в своем кабинете поиском какой-то нужной книги. Больше он ничего не сказал, сосредоточенно копаясь в своей папке. Все знали, что Поскребышев говорит ровно столько, сколько нужно для ответа. Он молча дважды поднимался с места, заглядывая в кабинет и возвращаясь, кратко сообщал: «Нужно подождать». Наконец, в третий раз сказал:

— Товарищ Сталин, видимо, нашел нужную книгу и читает, стоя на стремянке. Вы войдите, ну, кашляните, чтоб услышал.

Вошел — и остановился, смотрю стоит Сталин, Верховный Главнокомандующий, правда спиной ко мне. Подхожу, кашлянуть не решаюсь. Я посмотрел на него, как он выглядит: одет в серый френч и мягкие сапожки, очень скромно для первого лица в государстве...

Все-таки решился и кашлянул в кулак. Сталин неторопливо оглянулся и поставил книгу на место.

— А-а, Байбаков, молодой человек! — медленно произнес он (назвал меня Байбаков он как-то дружески, с каким-то душевным расположением). И повторил чуть официальнее:

— Садитесь, товарищ Байбаков, пожалуйста, вон там.

Он опустил со стремянки, пожал мне руку и, раскуривая трубку, начал ходить по кабинету.

— Товарищ Байбаков, мы назначили вас наркомом нефтяной промышленности.

И хотя меня это сообщение не удивило, так как я уже фактически управлял отраслью в качестве главы, но эти слова означали для меня окончательное утверждение в новой должности.

Я набрался решительности и спросил:

— Товарищ Сталин, но ведь перед этим никто даже не поинтересовался, смогу ли я справиться?

Сталин искоса с какой-то своей затаенной улыбкой взглянул на меня, затянулся трубкой, откашлялся и негромко сказал:

— Товарищ Байбаков, мы хорошо знаем свои кадры, знаем кого и куда назначать. Вы коммунист и должны помнить об этом...

Далее разговор зашел о проблемах нефтяной индустрии.

— Вы знаете, что нефть — это душа военной техники?

— Товарищ Сталин, — подтверждая, ответил я, — это не только душа военной техники, но и всей экономики.

— Тем более скажите, что нужно, — доверительным тоном подбодрил меня Сталин, — для развития отрасли.

— Надо «Второе Баку» осваивать, там мы открыли два крупнейших месторождений — ударили фонтаны. Это очень перспективные месторождения. Сталин меня выслушал, прошелся раз-другой вдоль стола и настойчиво повторил:

— А что нужно?

— Капиталовложения нужны, товарищ Сталин, оборудование. А еще нужны знающие строители.

Я решился тут же изложить все свои наиболее принципиальные соображения о путях развития нефтяной промышленности. Сталин слушал вдумчиво, сосредоточенно.

— Хорошо! — наконец, сказал он, — Вы изложите все эти конкретные требования в письменной форме, я скажу Берии.

Сталин тут же набрал номер телефона Берии, как первому заместителю Председателя Совнаркома, который курировал топливные отрасли.

— Лаврентий, вот здесь товарищ Байбаков, все, что он просит, дай ему.

Кажется, самый трудный вопрос был оперативно, без всяких проволочек решен. Забегая вперед, скажу, что наша отрасль вскоре получила все — и материалы, и оборудование, и толковых строителей.

И вдруг Сталин снова повторил:

— Нефть — это душа военной техники. Мы создали и танки, и самолеты, и машины — хорошие. Много у нас и трофейной техники. Но все это не придет в движение, если не будет бензина, дизельного топлива...

Я предложил Сталину, назвав конкретные оборонные заводы, перевести их на выпуск буровых станков и другого нефтяного оборудования для промыслов. Сталин тут же отдал необходимые и важные распоряжения. Так, говоря языком сегодняшнего дня, началась в стране конверсия предприятий.

Этот, продолжавшийся полтора часа разговор, был сложным, но и одновременно ясным, насыщенным мыслями и решениями, одним из определяющих судьбу нашего государства, и особенно нефтяной отрасли в конце войны, в преддверии мирных, послевоенных лет. Когда он закончился, Сталин вдруг опять спросил:

— Вот вы — такой молодой нарком.... Скажите, какими свойствами должен обладать советский нарком?

— Знание своей отрасли, трудолюбие, добросовестность, честность, умение опираться на коллектив — начал медленно и подробно перечислять я.

— Все это верно, товарищ Байбаков, все это очень нужные качества. Но о важнейшем вы не сказали.

Тут Сталин, обойдя вокруг стола, подошел ко мне. Я решил подняться, но он не позволил, коснувшись чубуком трубки моего плеча.

— Советскому наркому нужны прежде всего «бичьи» нервы (так характерно произнес он слово «бычьи») плюс оптимизм.

Много лет прошло с тех пор, всякое было в жизни — и хорошее, и горькое, но эти слова запали мне в душу. В трудную, критическую минуту в моей судьбе они всегда вспоминались. «Бичьи нервы плюс оптимизм» — сколько раз приходили эти слова мне на ум и чаще всего на посту председателя Госплана.

Задачи, поставленные в этом разговоре, стали быстро воплощаться в жизнь. Страна довольно быстрыми темпами стала оправляться от урона, нанесенного ей войной и оккупацией. Открывались новые месторождения, строились новые заводы. При этом применялись дотопе никогда не использовавшиеся методы.

К 1955 году объем добытой нефти составил 70 миллионов тонн. Национальный доход страны вырос к этому времени в 2,8 раза, объем промышленной продукции — в 3,2 раза, розничный товароборот возрос в 1,8 раза.

После смерти Сталина и с приходом к власти Н.С. Хрущева наступила пора, «так называемой» оттепели. Выдвижение Хрущева на первую роль в партии, а значит, в государстве, для многих было неожиданным. Все-таки он до этого не входил даже в первую «пятерку» членов Политбюро, над ним еще витала тень сталинской полуопалы. Не числилось за ним ни громких всенародных деяний и заслуг, ни теоретических работ, только голод на Украине, о котором старались не вспоминать, как и о сдаче Киева в 1941 году. Зато бытовало мнение — крепок, хватист, хороший хозяйственник, то есть типичный партийный практик, умеет вызвать к себе симпатию простой речью и обхождением, располагал к себе и внешний облик: простецкое лицо и жесты, простодушие, как знак добропорядочности.

Конечно, такие чувства владели и мной, когда в августе 1955 года неожиданно я был вызван в ЦК, к Н.С.Хрущеву. Помню, он встретил меня, уверенно стоя на ковровой дорожке своего кабинета, по-простецки засунув руки в карманы просторного, мешковатого пиджака, широко и приветливо улыбаясь. Я подошел к нему, и он дружески пожал мне руку и широким жестом пригласил располагаться. Сам же сел за стол, а я в кресло у стола.

Уже в этом было что-то от нового, «хрущевского стиля» — намек на равенство в этом кабинете, на простоту отношений, мол, нет ни подчиненного, ни начальника — вождя, а есть деловое партийное содружество. Говорить он начал тепло, по-дружески. Более всего неожиданным было то, что он хвалил меня как руководителя отрасли, которая в короткие сроки достигла крупнейших результатов в увеличении добычи нефти и газа. Не успел я еще подумать к чему это он, как вдруг, он без всякого перехода, не желая тратить лишних слов, вдруг заключил, положив обе руки на стол:

— Президиум ЦК считает целесообразным назначить вас Председателем Госплана СССР.

Это было совершенно неожиданным предложением. В таких случаях полагается благодарить за доверие, а мне и не вспомнилось об этом от растерянности и волнения. По силам ли мне такое огромное и новое для меня дело? — думал я.

— Никита Сергеевич, я не экономист. И с планированием народного хозяйства страны не справлюсь.

Мне казалось, что я нашел нужные слова для отказа. Хрущев вроде бы и не удивился моему ответу. Он прищурился то ли хитро, то ли негодуя. И рукой с широко растопыренными пальцами нажал с силой на стол.

— А я? А я разве экономист? — живо отпарировал он. — Я, что ли, разбираюсь в планировании? А ведь руковожу всей экономикой страны. Приходится. Ну, так или не так?

Несмотря на этот «весомый» аргумент, я решил защищаться до конца, не боясь показаться дерзким и неуступчивым.

— Да ведь одно дело давать указания по отдельной, той или иной отрасли, и совсем другое — сбалансировать все отрасли. Все просчитать: взаимосвязи и тенденции, ресурсы. И найти оптимально правильное решение. Не убедил. Хрущев и не подумал изменить тон разговора доброжелательной твердостью.

— Ничего, — вел он свою линию. — Поработаете со своим коллективом. Живите — и будете выдавать правильные решения.

Доводов он моих уже не принимал: за меня уже все было решено им.

— Никита Сергеевич, дайте мне на размышление хотя бы один день!

— Ну ладно, если просите — даем вам этот один день! — благодушно, с лукавой улыбкой согласился Хрущев.

Я вздохнул с облегчением — есть еще время подумать. И направился в свое министерство на той же площади Ногина, где только что был. Поднялся в свой кабинет и тут же увидел кремлевского курьера с красным конвертом — знак срочности и важности. Тут же на пороге кабинета вскрыл конверт и с большим изумлением прочел постановление Верховного Совета СССР о назначении меня Председателем Госплана СССР и освобождении от обязанностей министра нефтяной промышленности.

В новой должности Н.К. Байбаков должен был теперь отвечать за разработку плана шестой пятилетки, иметь дело со всем народнохозяйственным механизмом страны, улавливать, направлять и прогнозировать все потоки социально-экономического развития, находить главные перспективные узлы. А в сущности нащупывать, определять и обеспечивать путь экономики страны. Конечно же, ряд важных узлов этого сложного механизма ему были известны, особенно, что касалось топливно-энергетического комплекса — основу, тягловую силу всей экономики страны. С другими отраслями дело обстояло сложнее.

Очень важно было быстро и основательно постичь сложнейшую механику сбалансирования всех отраслей экономики, постичь тайные силы гармонии всех составляющих единого, многовекторного организма, уловить и обозначить в плане тенденции его развития. Отделить главное от временного. Работа над составлением шестого пятилетнего плана шла дни и ночи: нужно было вовремя получить и обработать данные с мест, а туда, где дело застопорилось, посылали на помощь плановикам знающих специалистов. Сотни людей были командированы на места. Это дало свои результаты. В феврале 1956 года Госплан СССР подготовил свой первый доклад об итогах рассмотрения предложений трудящихся по проекту директив шестой пятилетки, предложений, поступивших в ЦК партии, Совет Министров, Госплан и в редакции газет. Приходили тысячи предложений, проектов, замечаний, касающихся нужд и забот

простых людей. Так создавался и дорабатывался первый пятилетний план под руководством Н.К. Байбакова.

Далее Госпланом СССР под руководством Н.К. Байбакова был разработан генеральный план реконструкции железнодорожного транспорта СССР. Им предусматривалось в течение пятнадцати лет перейти полностью по всей стране с паровозной тяги на электровозную и тепловозную. Реализация такого плана позволила в несколько раз повысить КПД железнодорожных перевозок.

В 1956 году Н.С. Хрущев объявил о создании совнархозов и ликвидации министерств, мотивируя это необходимостью децентрализации управления, обеспечения большей самостоятельности республик и областей страны. Это волновало всех и в ЦК, и в Совмине.

Как-то в беседе с Н.К. Байбаковым Н.С.Хрущев спросил:

— Как вы, Председатель Госплана, смотрите на создание совнархозов вместо министерств?

Я ответил:

— Нельзя ликвидировать министерства топливно-энергетические, оборонной промышленности, транспорта, сырьевые и машиностроительные. А если нужно проверить целесообразность создания совнархозов, то лучше начать с отраслей, производящих товары народного потребления и продовольствие, то есть с местной и пищевой промышленности.

— Ради только этого не стоило бы создавать совнархозы, — сказал Хрущев.

— Но если мы ликвидируем министерства, то потеряем бразды правления в экономике, — возразил я, — не будет управления отраслями, развалим хозяйство, разбалансируем экономику.

— Вы ведомственник, привыкли руководить через министерства, не считаясь с мнением республик и областей. А им виднее...

Хрущев явно нервничал, он не любил, чтобы его излюбленным планам перечили. У него явно не было никакого желания выслушивать мои доводы, и наш разговор закончился ничем.

На февральском (1957 года) пленуме ЦК Хрущев в своем докладе оправдывал введение совнархозов, как возврат к экономической политике, проводимой Лениным.

Н.К. Байбаков выступил с предложением об организации Высшего Совета Народного Хозяйства (ВСНХ). Он понимал, что вопрос о совнархозах предрешен,

возражать бесполезно, и предложил создать орган, который бы централизованно решал бы важнейшие вопросы развития народного хозяйства, находившиеся ранее в ведении министерств. Но эти соображения так и не учли. Министерства, кроме оборонных, путей сообщения, ликвидировали. Так произошел переход от отраслевого принципа управления народным хозяйством к территориальному.

Через два дня после Пленума Н.К. Байбакову предложили занять пост Председателя российского Госплана и стать одновременно Первым заместителем Председателя Совмина РСФСР. В этом качестве ему предстояло руководить 74 из 104 созданных по всей стране совнархозов.

В Госплане РСФСР Н.К. Байбаков в течение года занимался в основном организационными вопросами совнархозов. За время этой реорганизации выявились серьезные недостатки: управление промышленностью раздробилось, нарушились хозяйственные связи между районами страны, усилились местнические настроения в республиках. Накопившиеся противоречия между руководством Госплана и Н.С. Хрущевым по поводу создания совнархозов привели, в конечном итоге, к тому, что Н.К. Байбаков попал в «опалу» и в мае 1958 года был понижен в должности и назначен руководителем Краснодарского совнархоза.

Работа в Краснодарском крае была весьма эффективной, отмечена целым рядом реальных крупных достижений. Н.К. Байбакова наградили орденом Трудового Красного Знамени, за открытие и разработку газоконденсатных месторождений он удостоен Ленинской премии.

Но в целом же деятельность совнархозов породила целый ряд острейших проблем в стране: они тянули «одеяло» экономики каждый на себя. Это и было, по выражению Н.К. Байбакова, то самое «местничество» — порождение децентрализации, ведущей к хаосу.

В 1962 году ЦК КПСС и Правительство приняли решение об укрупнении совнархозов. Так, на Северном Кавказе, где находились шесть совнархозов, стал один — Северо-Кавказский совнархоз с центром в Ростове-на-Дону, Н.К. Байбакову предложено им руководить.

Однако поработать в этом качестве Н.К. Байбаков практически не успел. В марте 1963 года последовал срочный вызов в Москву и совершенно неожиданное назначение на должность Председателя Государственного комитета по химии при Совете Министров. В 1964 году его по собственной просьбе перевели на пост руководителя Государственного Комитета по нефтедобывающей промышленности при Госплане СССР. Работа, конечно, шла, но очень тяжело: с Хрущевым сработаться так и не удалось. В 1965 году наступили новые времена, пришли новые люди: смена лиц — смена декораций эпохи.

В августе 1965 года меня вызвали в ЦК к Брежневу в кабинет, где уже находился А.Н. Косыгин.

— Возвращайся в Госплан! — сразу же объявил Брежнев так, словно этот вопрос был уже давно решен. Я отказался от предложения, сославшись на то, что на этой должности уже работал и был освобожден как не справившийся.

— Иди и работай! — с нажимом повторил Брежнев и дружески добавил. — А о твоих способностях не тебе судить. Я продолжал отказываться, мол, слишком долгий перерыв в этой работе, трудно включаться в тяжелое дело. Но Косыгин, выслушав мои доводы, заметил, что, напротив, проработав в совнархозах 5 лет, я приобрел ценный опыт, прошел солидную школу управления различными отраслями промышленности и сельским хозяйством и мне не следует отказываться.

В конце концов я согласился. Косыгин ввел меня в курс дел, выделив первоочередные задачи. Речь шла о серьезной перестройке структуры Госплана Союза. Слушая Алексея Николаевича, с которым впервые общался вот так близко, его неторопливые слова, вдумчивые обобщения, я невольно восхищался не только его простотой и сдержанностью, но и глубиной его экономического мышления. Я понимал, что передо мною — самый крупный и эрудированный государственный деятель из всех, кого я знал. Он обладал многогранными знаниями: в легкой и пищевой промышленности, финансах, экономике и планировании. Я был знаком с ним еще со времен Великой Отечественной войны, но знал его как бы со стороны, издали. Теперь узнал ближе...

Итак, я согласился стать Председателем Госплана — мне было лестно работать с Косыгиным. На пути домой я думал, кому же на самом деле принадлежит идея назначить меня в Госплан. И Брежнев, и Косыгин знали, что я был противником хрущевского преобразования министерств в совнархозы. Они же были свидетелями того, как Хрущев распекал меня за то, что я в российском Госплане сохранил планирование по отраслям.

И по тому, как Брежнев в ходе нашей беседы внимательно прислушивался к словам Косыгина, который являлся Председателем Совета Министров СССР, я понял, что именно Косыгин остановил на мне свой выбор.

Два десятилетия Н.К. Байбаков возглавлял Госплан СССР. Они вместили в себя множество конкретных дел, реализованных проектов — национального и межнационального масштаба. Здесь были реформы и реформаторы, антиреформы и антиреформаторы. В рамках этой книги нет возможности и необходимости делать анализ деятельности последнего из сталинских наркомов на посту Председателя Госплана СССР. Этому посвящено немало серьезных исследований.

Вы спросите, как себя чувствует человек, ушедший с государственного поста на пенсию? Какого его психологическое состояние?

Состояние - двойственное. С одной стороны, умиротворенность: уже не нужно мучительно раздумывать о том, кому передать дело, как найти достойного преемника и самому уйти на покой, отдохнуть. наконец, спокойно, без тягостных дум и переживаний, заняться собственным здоровьем. А с другой стороны - обида и недоумение - ты полон сил и желаешь делать еще лучше свою работу, а с тобой расстались легко, словно ждали, когда избавиться. И от такого поворота в личной жизни, и от сложившейся в стране ситуации направленного хаоса и межнациональных распрей - душевная подавленность. Поэтому я решил в меру своих сил и возможностей работать, помогать опытом и советом, приносить посильную помощь нашему государству. В этом я вижу смысл своей жизни.