

В единой команде

Осенью 1976 г., работая главным инженером — заместителем управляющего РЭУ Свердловэнерго в Главуралэнерго Минэнерго СССР, мне пришлось выехать в командировку в один из городов Северного Кавказа на совещание по подготовке предприятий министерства энергетики СССР к зиме. Во время этой поездки и произошла моя первая встреча с Анатолием Фёдоровичем Дьяковым. Тогда я не придавал значения этой встрече. Но потом, через много лет, уже в 90-е годы, выяснилось, что именно она кардинально изменила мою судьбу.

На том совещании в соответствии с регламентом мне пришлось выступить и доложить о готовности Свердловской энергосистемы к зиме. Информация была короткой, но ёмкой. Я уложился в установленные регламентом семь минут.

По словам коллег, информация прозвучала хорошо, — это было моё первое выступление на большом министерском совещании.

К концу 1976 г. завершился первый год моей работы в должности главного инженера. Я уже чётко стал представлять себе особенности всех предприятий нашей Уральской энергосистемы и почувствовал некоторое снижение напряжённости в работе. Были налажены нормальные деловые контакты с руководителями всех предприятий Свердловской энергосистемы, соседних энергосистем и Главуралэнерго в Москве.

В апреле 1977 г. раздался звонок из Москвы. Инструктор Отдела машиностроения ЦК КПСС Дмитрий Федотович Проценко даёт мне команду от имени руководителя отдела ЦК

КПСС срочно выехать в Москву для разговора с руководством Отдела. Гостиница заказана. Зачем меня вызывают — смогу узнать только в Москве.

О состоявшемся разговоре я немедленно доложил управляющему РЭУ Свердловэнерго Виктору Тихоновичу Казачкову. Причина моего вызова ему известна не была. На следующий день я срочно вылетел в Москву.

Из московского аэропорта я поехал прямо в Отдел машиностроения ЦК КПСС. Одна за другой состоялись встречи: сначала с Д. Ф. Проценко, с которым я разговаривал по телефону, затем с заведующим сектором Отдела машиностроения Владимиром Михайловичем Фролышевым. После беседы с Владимиром Михайловичем, мы вместе пошли к заведующему Отделом машиностроения ЦК КПСС Николаю Семеновичу Фролову. По положению этот человек был последней инстанцией перед должностью секретаря ЦК КПСС. Он попросил меня рассказать мою биографию, поведать о родителях, о проблемах Уральской, именно Уральской, а не Свердловской (!) энергетики.

А затем предложил мне перейти на работу в Отдел машиностроения ЦК КПСС на должность инструктора в сектор, который курирует энергетику. Предложение прозвучало как команда, которая не подлежит обсуждению. Также меня проинформировали, что все бытовые вопросы, связанные с переездом и обустройством семьи в столице, будут незамедлительно решены.

Так я оказался в Москве.

Много лет спустя, в 1996 г., когда я праздновал свое шестидесятилетие, Анатолий Фёдорович Дьяков рассказал мне, что это он был причастен к моему переводу из Свердловска в Москву.

Оказывается, с Анатолием Фёдоровичем был какой-то практически случайный разговор одного из работников Отдела машиностроения ЦК КПСС, о том, что они хотят подобрать к себе на работу молодого квалифицированного специалиста с уровня руководителя энергосистемы. И Анатолий Фёдорович вспомнил наше знакомство на совещании в 1976 г., и даже то, что я два года работал вторым секретарём Верхне-Пышминского Горкома КПСС. Он предложил рассмотреть мою кандидатуру. С предложением Анатолия Фёдоровича сначала согласился Д. Ф. Проценко, который доложил об этом руководству отдела машиностроения ЦК КПСС. Дальше машина назначения закрутилась.

То, что А. Ф. Дьяков имел контакты по всем вертикалям и горизонталям власти, я узнал потом. Думаю, что одно только предложение от Проценко о моей кандидатуре сработать не могло. Скорее всего, Дьяков лично разговаривал либо с Фролышевым, либо с Аркадием Ивановичем Вольским.

В 1989 г. я начал работать в Москве в министерстве энергетики СССР руководителем главка Главэнерго с непосредственным подчинением первому заместителю министра А. Н. Макухину.

С начала 1991 г. в стране начался сложный и противоречивый период перестройки. 30 января 1991 г. Президиум Верховного Совета дал Совету Министров согласие на преобразование нашего министерства энергетики и электрификации СССР в министерство топлива и энергетики России. В итоге новое министерство было образовано 28 февраля 1991 г. Постановлением Совета Министров № 122.

Пока шло переформатирование, мы продолжали работать в нашем министерстве энергетики как и прежде.

31 августа 1991 г. первый Президент России Борис Ельцин своим указом прекратил деятельность ряда ключевых союзных министерств — Минэнерго, министерства угольной промышленности, министерства нефтяной и газовой промышленности, министерства атомной энергетики и промышленности (в части управления атомной энергетикой), а также государственных концернов «Газпром» и «Нефтегазстрой».

Должностным лицам перечисленных ведомств было приказано руководствоваться указаниями Минтопэнерго РСФСР и передать ему всю свою собственность по состоянию на 1 августа 1991 г.

Советского Союза не стало, нужно было переходить под юрисдикцию Российской Федерации.

9 сентября 1991 г. А. Ф. Дьяков назначается министром топлива и энергетики России.

С этого времени началась моя работа под руководством Анатолия Фёдоровича. В новом министерстве с новым названием руководство оставалось прежним. Между тем началось формирование новой структуры министерства. Параллельно в аппарате правительства разрабатывалась новая структура управления народным хозяйством.

Сегодня тот период мне вспоминается как нечто очень тяжкое. Наверное, потому что на этом этапе управление Главэнерго, которым я руководил, работало без каких-то изменений. Работы текущей и самой обычной у нашего Управления было много, обращений с мест — не счесть, писем по самым разным вопросам — масса. Надо сказать, в то время мы ещё могли что-то решать и помогать энергосистемам в регионах нашей страны.

Перед Анатолием Фёдоровичем, возглавившим министерство топлива и энергетики РФ в тот период безвременья, важнейшей и трудновыполнимой задачей было сохранить энергетику как единую государственную структуру.

Новым политическим руководителям государства был совершенно непонятен термин «Единая энергосистема». У них в ходу была совсем иная терминология.

Из-за развала промышленности и сельского хозяйства на электростанциях страны накопился большой избыток электрических мощностей. Руководители новой волны считали, что от лишнего нужно избавляться, а значит продавать теперь можно не только энергию, но и сами электрические станции, и линии электропередачи, и любые другие объекты и приборы вплоть до выключателей в кабинетах.

16 октября 1991 г. в Пятигорске Минтопэнерго РФ проводило большое общероссийское совещание по подготовке к зиме 1991–1992 г. энергетических предприятий по-прежнему всех энергосистем бывшего Советского Союза. Анатолий Фёдорович по уважительной причине приехать не смог, поэтому проводил совещание первый заместитель министра А. Н. Макухин. Я сидел с ним в президиуме, а когда Алексея Наумовича к телефону срочно вызвала Москва, принял на себя функции ведущего руководителя этого совещания.

Менее чем через месяц после совещания в Пятигорске, перед ноябрьскими праздниками 1991 г. Президент России Б. Н. Ельцин неожиданно освободил Анатолия Фёдоровича от должности министра топлива и энергетики России, а 10 ноября 1991 г. на его место был назначен Владимир Михайлович Лопухин — относительно молодой человек, совершенно неизвестный ни энергетикам, ни нефтяникам.

Анатолий Фёдорович остался работать в Минтопэнерго в должности заместителя министра.

Почему сняли Дьякова с должности министра, я могу только предположить. По моему мнению, основной причиной стало то, что нефтяники и нефтегазостроители не успокоились и продолжали борьбу за место министра. К сожалению, тогда в нефтегазовом комплексе Анатолию Фёдоровичу опереться было не на кого.

В то время Анатолий Фёдорович говорил нам, что ушёл сам, чтобы руководить энергетикой, которую он знает лучше всего.

С 17 по 20 ноября 1991 г. мы вместе с Анатолием Фёдоровичем улетели в командировку в г. Пятигорск на большое совещание со всеми энергосистемами бывшего Минэнерго СССР. Туда из США специально для участия в совещании прилетели специалисты самого разного уровня из энергетической фирмы штата Нью-Джерси.

Американцы были намерены сообщить нам свои предложения по совершенствованию системы управления энергетической отраслью в России. Из команды американцев на совещании присутствовали: Генри Кеннет Левари — старший вице-президент фирмы, Джон Ричард Лили, Джеймс Джозеф Лиз, Томас Вильям Лэнгли, Свен А. Боргансен. Они активно доказывали необходимость реорганизации российской энергетики. А вот вечером на парадном ужине, когда встречи и беседы перешли из официальной части в неофициальную, большинство американцев, выпив водки, открыто говорили нам: «Мы не советуем вам делать то, о чём мы вам рассказываем. Эти предложения нас заставляют пропагандировать для России, нам за это заплатили. У вас в стране и так хорошо управляемая отрасль энергетики, живите по-своему и не слушайте нас. Если вы примете то, что мы вам пропагандируем, это будет большой ошибкой».

На следующий день мы в узком кругу руководителей Минтопэнерго обсуждали с Анатолием Фёдоровичем эти вопросы. Он сказал нам: «Я, к сожалению, ничего не могу сделать. Эти семинары навязаны нам правительством России, мы вынуждены их проводить».

Реорганизация аппарата бывшего министерства энергетики и электрификации СССР в министерство топлива и энергетики России началась с февраля 1992 г. Главные управления в новом министерстве были ликвидированы.

С 10 февраля 1992 г. распоряжением президента установлено, что в составе министерства будут действовать комитеты электроэнергетики; угольной промышленности; нефтяной промышленности; нефтепродуктов, обеспечения и топлива; машиностроения для топливно-энергетического комплекса и конверсии; энергоресурсосбережения и нетрадиционных видов энергии; инвестиционной политики и капитального строительства.

20 января 1992 г. председателем Комитета электроэнергетики с сохранением должности заместителя министра Минтопэнерго России был назначен Анатолий Фёдорович Дьяков.

В этот же день, 20 января 1992 г., меня перевели из Минэнерго СССР в Минтопэнерго и назначили исполняющим обязанности заместителя председателя Комитета электроэнергетики Министерства топлива и энергетики России.

Вторым заместителем председателя Комитета был назначен бывший начальник Главного технического управления Минэнерго СССР — Виталий Иванович Горин.

В наш комитет нам удалось перевести многих работников из бывшего управления Главэнерго, включая Владимира Горюничко, Игоря Зырянкина и Александра Штегмана. В. И. Горин соответственно старался принять в структуру максимальное число грамотных специалистов из своего бывшего Главного технического управления.

Алексей Наумович Макухин с конца февраля 1992 г. закончил свою работу в Минтопэнерго и перешёл заместителем генерального директора внешнеэкономического акционерного общества по сотрудничеству в области энергетики «АСЭН».

Двенадцатого апреля 1992 г. новым приказом меня окончательно назначили заместителем председателя Комитета по электроэнергетике Минтопэнерго России. Интересно, что моё удостоверение в то время подписывал не министр, а заместитель Председателя Правительства России. Это давало мне право входа в здание Правительства и в Кремль без вписки пропуска.

С 5 по 9 мая 1992 г. состоялась моя первая командировка в новой должности в Польшу. Инициатором командировки выступило Московское представительство американско-германской фирмы «Палл» и её московский руководитель Юрий Алексеевич Киселев.

Работы фирмы нас с В. И. Гориным очень заинтересовали. Я полностью разделял теорию специалистов фирмы, что если

постоянно поддерживать заданную чистоту масла, улавливая в нём всю грязь, то теоретически масло может работать вечно.

Мы меняем масло у паровых турбин и у двигателей внутреннего сгорания только из-за загрязнения. У нас не было фильтров для качественной и полной очистки масла, хотя такие системы существовали. В наших институтах подход к проблеме был самый разный.

Анатолий Фёдорович, восприимчивый ко всему новому руководитель, разрешил мне командировку с участием в ней специалистов из Главного технического управления нашего министерства и из института ВТИ.

В небольшом городке Коженица мы приняли участие в семинаре — совещании по новым методам очистки масла. Совещание прошло очень интересно. Мы поняли, что и на Западе тоже подход к решению проблемы был достаточно разный, но необходимость проведения такой работы на электростанциях у них была принята с большим желанием, чем у нас в России. Возможно потому, что на Западе руководители приняли эти предложения, не пытаясь изобрести что-то свое, а просто воспользовавшись тем, что уже разработано.

Наша делегация побывала в г. Кракове на местной ТЭЦ с турбинами типа наших Т-100-130, оборудованными масляными фильтрами фирмы «Палл».

В Москве в Главтехуправлении Минтопэнерго моя информация о новых способах очистки турбинного масла была встречена с интересом. Оказалось, что в России, в институте ВТИ, тоже работали по этой теме, хотя новой законченной совершенной системы очистки масла в тот период у нас ещё не было.

Специалисты ВТИ считали, что наша система очистки масла будет намного лучше. Анатолий Фёдорович, выслушав все аргументы, принял решение: мы не будем рекомендовать своим предпринятиям что-то приобретать за рубежом. В то же время, если руководители электростанций захотят самостоятельно заключать договоры с фирмой «Палл» и внедрять эту систему у себя, препятствовать им никто не станет.

И такие руководители появились. Они появились без нашего участия, просто получив и переварив для себя нужную техническую информацию.

Той же весной Лопухина, проработавшего в должности министра топлива и энергетики России полмесяца, сняли с работы. Вообще при Ельцинском правлении люди в министерских креслах долго не задерживались: средний срок — от двух недель до нескольких месяцев. Тем более, что повод для снятия любого министра всегда найти можно.

В тот же день, 30 мая 1992 г., министром топлива и энергетики России назначили заместителя Председателя Правительства по топливно-энергетическому комплексу Виктора Степановича Черномырдина с сохранением должности заместителя Председателя Правительства России. Об этом объявили по радио, телевидению, в печати. Но Виктор Степанович в здании министерства не появляется, он работает в здании Правительства России. Мы работаем в нашем министерстве без присутствия министра.

В августе 1992 г. вместе другими руководителями подразделений Минтопэнерго России и во главе с Анатолием Фёдоровичем мы улетели в г. Хабаровск на совещание по подготовке энергосистем Дальнего Востока к зиме 1992 — 1993 гг. Руководителем ТЭО энергосистем Дальнего Востока в это время был Вячеслав Михайлович Малич.

До совещания нам удалось посмотреть все три городские ТЭЦ энергосистемы Хабаровскэнерго. Они все были угольные. ТЭЦ-3 находилась в стадии строительства — работали только два блока из запланированных четырёх. По проекту ТЭЦ-3 была наиболее мощная и современная — с турбинами типа Т-100-130. В то время тепловых мощностей в Хабаровске уже не хватало. Денег на строительство ТЭЦ-3 министерство выделяло мало, а областной бюджет в строительстве практи-

чески не участвовал. Поэтому процесс ввода нового блока растягивался на три — четыре года. Этому вопросу была посвящена специальная встреча с губернатором В. Н. Ишаевым. Нам пришлось пообещать, что в 1993 г. министерство увеличит инвестиции в энергетику г. Хабаровска и ускорит строительство ТЭЦ-3.

При подробном знакомстве с Хабаровском мы отметили сложный рельеф города, особенно в его центральной части. Главная улица города проходила как бы через три сопки. Это существенно влияло на перепады давления в трубопроводах городских тепловых сетей. Нельзя было обойтись без подкачивающих насосных станций. Аварийная остановка насосов на этих станциях могла привести к увеличению давления до критических значений в трубопроводах теплосети и их разрыву.

О предприятиях Хабаровскэнерго у меня сложилось какое-то двойное ощущение: всё вроде бы делалось, как надо, а порядка не было. Станции запущенными не назовешь, но они были какими-то грязными и неухоженными. Такая незавершенность на электростанциях наблюдалась во всех энергосистемах Дальнего Востока.

Неделей позже, почти в том же составе — новая командировка, теперь уже проверять готовность энергосистем Урала. Из Москвы мы вылетели спецрейсом в г. Орск. Далее автобусом на Ириклинскую ГРЭС, которая отличалась надёжностью работы. Министерскую делегацию возглавлял Анатолий Фёдорович Дьяков — заместитель министра Минтопэнерго. В целом мы убедились в организованной работе энергосистем Урала по подготовке к осенне-зимнему периоду.

Летом 1992 г. наше министерство получило 10 тыс. автомобилей типа «Нива» марки «АРО» по договору на международные поставки России с Румынией. Половина автомашин была поставлена с дизельным двигателем, половина — с бензиновым, мощностью 65 л. с. Комплектация узлов и деталей автомобиля была самой разнообразной. За базу при изготовлении АРО был принят автомобиль марки «Пежо». Цена одного автомобиля в переводе на наши деньги составляла 4600 руб. Машины предназначались для электромонтеров сельских электрических сетей. Мы их распределили в основном по центральным энергосистемам, а десять автомашин по моей просьбе оставили в резерве.

В первый же месяц после передачи автомашин электрические сети к нам в министерство лавиной пошла информация из энергосистем о низком качестве изготовления машин. Сообщалось о случаях обрыва шатунов у двигателей, выхода из строя коробки передач и раздаточной коробки, отказов тормозной системы.

Я обратился к Анатолию Фёдоровичу с докладной о том, что по качеству поставленных Румынией автомашин необходимо провести независимую проверку. Для этого следует продать десять машин, оставленных в резерве, выборочно специалистам министерства и комитета энергетики, работающим в Москве. Такое же заявление я подготовил и в адрес Анатолия Гавриловича Козырева, занимавшего должность заместителя министра по финансовым и экономическим вопросам.

При личных беседах мне удалось доказать, что какого-то обмана государства тут нет, за машину в кассу поставщика будут внесены деньги с учётом всех затрат министерства. А мы при этом, как независимые эксперты, сможем действительно проверить, как будут работать эти машины не в коллективной собственности, а в личной. Как говорят в русских сказках, — долго ли, коротко ли, но моё предложение было принято. Анатолий Гаврилович согласился сразу, а Анатолий Фёдорович Дьяков, подумав, тоже сказал — да. Далее оказалось, что даже в условиях городской езды машины смогли наездить не более чем 10 — 15 тыс. километров. А в сельских сетях таким машинам вообще делать было нечего. Кто произвёл такие за-

купки, осталось неизвестным. Знаю точно: наше министерство к этому было непричастно.

Первого декабря 1992 г. заместитель министра топлива и энергетики, председатель Комитета по электроэнергетике Анатолий Фёдорович Дьяков распоряжением Правительства России был назначен первым президентом Российского акционерного общества энергетики и электрификации — РАО «ЕЭС России».

После того, как Анатолий Фёдорович занял должность президента РАО «ЕЭС России», по министерству прошла волна перестановок и переназначений. Большое число квалифицированных энергетиков стало переходить в РАО.

В один из декабрьских дней 1992 г. Дьяков пригласил меня вечером поговорить. Разговор шёл больше часа, никто не мешал. Анатолий Фёдорович сказал, что очень бы хотел, чтобы я остался работать в аппарате министерства, так как в министерстве тоже нужны ответственные и грамотные в энергетике люди. Кто-то должен нести этот крест, и он хотел, чтобы руководителем по отрасли электроэнергетики в министерстве остался И. Новожилов.

А он, А. Дьяков, обеспечит мне необходимую поддержку. И если мне станет совсем «плохо», если не сложатся отношения с будущими министрами, он в любое время возьмёт меня к себе на работу в РАО «ЕЭС России».

Анатолий Фёдорович также сказал, что не будет возражать, если мои заместители Эдуард Николаевич Шавров и Игорь Александрович Зырянкин останутся в комитете, а также те специалисты, которых я назову.

Подумав, я согласился.

В августе 1993 г. Анатолий Фёдорович предложил мне поехать вместе с делегацией РАО «ЕЭС России», состоящей из руководителей энергосистем, в целевую поездку в США. Я принял предложение, руководство Минтопэнерго мне это разрешило. Во главе делегации был Олег Викторович Бритвин, первый заместитель А. Ф. Дьякова. Олега Викторовича я знал. Это был хороший руководитель, прошедший все этапы управленческих должностей в энергетике.

В последующие годы моей работы в Минтопэнерго по инициативе Анатолия Фёдоровича я три года был председателем Совета директоров Оренбургэнерго, — это была моя родная энергосистема ещё по работе в Главуралэнерго. А затем ещё несколько лет подряд — членом Совета директоров Комиэнерго, которую я также хорошо знал по работе в ВПО «Союззапсибэнерго». За это я могу сказать А. Ф. Дьякову большое спасибо.

После моего ухода на пенсию, Анатолий Фёдорович не оставил меня без внимания — предложил войти в состав редколлегии нашего профессионального журнала «Энергетик». И вот уже более 20 лет я работаю в редколлегии нашего журнала, назначен заместителем главного редактора.

Со временем, сначала изредка, а потом всё чаще Анатолий Фёдорович поручал мне вести заседания редколлегии журнала во время его отсутствия. Постепенно я втянулся в работу, мне это самому стало очень интересно, ведь непроизвольно начинаешь следить за новыми разработками и публикациями по тематике большой и малой энергетики.

Об Анатолии Фёдоровиче Дьякове каждому из нас ветеранов можно вспоминать и говорить долго. Будем вспоминать всё доброе и хорошее. Спасибо ему как человеку и как умному и грамотному руководителю.

И. А. НОВОЖИЛОВ,
заслуженный энергетик РФ, заслуженный энергетик СНГ,
член Президиума Совета ветеранов,
член редколлегии журнала «Энергетик»
Москва
igor-1936@mail.ru