

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

ЖИЗНЕННАЯ ВЫСОТА

Если бы несколько лет назад меня попросили назвать крупнейшее промышленное предприятие Республики Узбекистан, я бы испытал затруднение. Я ведь никогда об этом не задумывался. Я бы, наверное, сказал: «Ташкентское авиационное производственное объединение имени Чкалова». Но осталось бы сомнение: а, может быть, это Сырдарьинская ГРЭС? Ведь ее генераторы вырабатывают более трети нашей электроэнергии. А, может быть, это Ферганский нефтеперерабатывающий завод? Алмалыкский горно-металлургический комбинат? Ведь именно о нем говорили в восьмидесятые годы, что он входит в десятку крупнейших производителей меди в мире.

Навоийский горно-металлургический комбинат я бы не назвал, это точно. Я, как и подавляющее большинство узбекистанцев, мало что знал об этом предприятии. Я даже не связывал с ним добычу зарафшанского золота и учкудукского урана. Своя жизнь текла в этих закрытых от внешнего мира городах, специфика секретности делала их как бы не нашими.

Оказывается, Навоийский горнометаллургический комбинат и является крупнейшим промышленным предприятием Узбекистана. Его высокопрофессиональный коллектив превышает пятьдесят тысяч человек. Счет того, что извлекают горняки комбината из-под горячих кызылкумских песков, идет на миллиарды долларов – в годовом исчислении. Да, годовой объем производства этого суперпредприятия вполне сопоставим со стоимостью всего хлопкового волокна, вырабатываемого в оазисах нашей страны. И это еще раз подтверждает: будущее Узбекистана в заводском цехе. Великое будущее, как неоднократно подчеркивал наш президент Ислам Абдуганиевич Каримов. И здесь двух мнений быть не может.

Любимое детище средмаша, выковавшего могучий ракетно-ядерный щит бывшего СССР, Навоийский горнометаллургический комбинат был искусственно не на виду. В средствах массовой информации не допускалось и намек на его действительные размеры, на то, что своим рождением ему обязаны три самых романтических и современных города Узбекистана – Навои, Учкудук, Зарафшан. Конечно, умалчивалось и об основной направленности деятельности этого гиганта тяжелой индустрии – добыче урана. Когда же руководителям комбината ложились на стол сводки о добыче урана в США, они симптоматично улыбались. Ибо столько их комбинат производил в квартал. Правда, США пополняли свои запасы урана за счет поставок из Южной Африки, Заира, Австралии, Канады, а Советский Союз мог рассчитывать лишь на свои ресурсы. Зато их ему хватало с лихвой.

Добыча золота шла отдельной строкой. Страна знала о Мурунтау, о его уникальном рудном золоте, о том, что самые богатые колымские и якутские прииски бледнеют перед этим сказочным даром природы. Но, опять же, немногие ведали о том, что золотоизвлекающий комплекс в Мурунтау лишь часть производственного комплекса Навоийского горнометаллургического комбината.

Судьбе стало угодно, что и Республика Узбекистан, и Навоийский горнометаллургический комбинат имеют один и тот же день рождения – первое сентября. Только комбинат на 43 года старше. У независимого Узбекистана два надежных гаранта: воля народа строить свое будущее по собственным проектам и серьезная экономическая база, фундамент которой составляют орошаемое поле площадью четыре миллиона гектаров и широкомасштабная разработка уникальных подземных кладовых. Коль есть продовольственная и энергетическая самостоятельность и есть что предложить в обмен на то, чего стране недостает, можно уверенно входить в мировое сообщество. Что республика и делает весьма достойно.

Жизнь предприятия, большого или маленького, как и жизнь человека, имеет свои временные рамки. Приказ о создании Навоийского горнометаллургического комбината в министерстве среднего машиностроения СССР был подписан 1 сентября 1958 года. Значит, к этому времени для комбината была подготовлена надежная сырьевая база. Открытие геологов их же и ошеломило. Заглянув под толщу песков Кызылкумов, образно говоря, заглянув под корни саксаула, геологи увидели то, что настойчиво искали. Но удивились они не тому, что увидели, а тому, сколько увидели. Ибо они не ожидали найти столько урана в одном месте. Сбылись прогнозы ученых-теоретиков о том, что огромные богатства таятся под толщей аллювиальных отложений на месте древних, разрушенных временем гор и много южнее рудоносного Урала, в пустынях Средней Азии.

Месторождение нашли у трех колодцев, у древнего караванного пути, которым люди давно перестали пользоваться. «Учкудук» в переводе с узбекского и есть «Три колодца». Ни города вблизи, ни

кишлака. Ни реки, ни озера. Ни железной дороги, ни шоссе. Глухомань, похожая на сауну. Редкий чабан забредал сюда по весне с отарой овец или стадом верблюдов. А летом и чабану там делать было нечего.

Но уран был открыт, его запасы будоражили воображение кремлевских политиков. Надо сказать, что средмаш умел делать свое дело. В орбиту освоения учкудукского урана, а потом и золота Мурунтау оказались вовлеченными десятки тысяч людей. Средмаш обладал высочайшей платежеспособностью, то есть по любым меркам был хорошим работодателем. А у хорошего работодателя всегда есть возможность тщательно просеять кадры и выбрать лучшее. И какие люди приехали в пустыню! Профессионалы высокого класса, романтики и реалисты, получающие удовлетворение и от работы до седьмого пота, и от высокого заработка. Люди, привыкшие без команды подставлять плечо под тяжелую часть ноши. Люди, не нуждающиеся в похвале, аплодисментах (впрочем, и этого добра на их долю выпало немало). Люди, которые не боялись ни изнуряющих лучей летнего солнца, ни тихого, незримого, одинаково интенсивного и зимой, и летом излучения урановых рудных тел. Люди, которые приходили на голое место, в самую глушь и сушь, а оставляли после себя прекрасные города и отлаженное, высокоэффективное производство, которым нельзя не гордиться.

Масштабы открытого требовали строить, строить и строить. И закипела стройка, небывалая для Узбекистана по интенсивности, охвату территории, ежегодно осваиваемым средствам. Эпопея освоения Голодной, Каршинской степей, эпопея восстановления Ташкента после землетрясения 1966 года были на виду у миллионов. Особенностью же этой великой стройки было то, что она никогда не была на виду.

Сказать, что средмашу везло на достойных руководителей, будет не совсем правильно. Он их выращивал старательно и целеустремленно. Он создавал их из того благодатного человеческого материала, которым обладал. Он мог отобрать для себя лучшее и никогда этой возможности не упускал.

Уже пятнадцать лет – с 1985 года по настоящее время – комбинат возглавляет инженер-горняк Николай Иванович Кучерский. Он его третий директор. До него предприятие возглавляли Зарап Петросович Зарапетян и Анатолий Анатольевич Петров. Министерством же среднего машиностроения руководил человек-легенда – пользовавшийся огромным авторитетом Ефим Павлович Славский. И прежде чем подробно остановиться на личности Николая Ивановича Кучерского, прежде чем проанализировать его деловые качества, его инициативы, надо коротко охарактеризовать его предшественников, сказать, чем брал Славский, на чем зиждился его авторитет. В самом деле, какими качествами обладали эти руководители? Ведь Николай Иванович Кучерский устраивал, как лидер высокопрофессионального коллектива, и тех, кто назначил его директором в советское время, и тех, кто оставил его на этой престижной должности во время постсоветское, неизмеримо более сложное.

Выходец из Армении Зарап Петросович Зарапетян выдвинулся благодаря своим прекрасным организаторским способностям еще на комсомольской работе. Быть секретарем комсомольской организации на такой всесоюзной стройке, как канал Москва – Волга, большая честь. В годы войны он уже начальник карьера Норильского медно-никелевого комбината. А это работа для двуязыльного: север, холода, заключенные, жесткий план при минимуме средств для его выполнения, время-то военное, голодное, подчиненное одной задаче, одному помыслу: «Все для фронта, все для победы!» Значит, умел Зарап Петросович воодушевить людей, умел так, чтобы проняло, объяснить, что означает слово «надо», умел и от души сказать спасибо, когда дело сделано, а у людей, его сделавших, нет даже сил, чтобы улыбнуться. Взять руду из рудного тела никогда не было простой задачей. Тут много непредсказуемого, такого, что открывается только по ходу дела: предполагаешь одно, а реально часто сталкиваешься совсем с другой картиной. И здесь в чрезвычайной цене гибкость инженерного ума, умение быстро найти аналоги, а если их нет, умение обойтись и без них, своим умом, то есть багажом своих специалистов, которые отнюдь не обделены интеллектом и когда чувствуют доброе и уважительное к себе отношение, горы способны свернуть. Зарап Петросович умел на таких людей опереться, умел создать им достаточный простор для инициативы, самовыражения. Вот мы говорим: была у нас командно-административная система, она ушла в прошлое, и слава Богу. Помимо слов команды, Зарап Петросович в своем подходе к специалистам высокого класса пользовался и другими приемами. Он умел внушить своим помощникам, что все они – члены одной команды, что выиграть, добиться своего, настоять на своем для них – общее дело чести. И появлялись силы, когда, казалось, им неоткуда уже взяться, когда казалось, что последние внутренние резервы задействованы еще вчера. Неизвестно из каких потаенных глубин человеческого естества, но они появлялись, команда Зарапетяна торжествовала победу.

Здесь уместно предоставить слово Николаю Ивановичу Кучерскому. Он рассказывает:

«Для меня Зарап Петросович был и остается первым учителем, первым наставником, первым руководителем, который принял меня на работу в далеком 1961 году. Нас, восемь выпускников Днепропетровского горного института, строгая комиссия отобрала для работы в «Среднеазиатском оазисе», как зашифровано говорили тогда о новом комбинате в неведомых Кызылкумах. По какой-то причине я приехал на станцию Кармана позже своих однокурсников. Зарапетян принял меня без проволочек и

сообщил, что ребята накануне отбыли в Учкудук. Я попросился туда же, чтобы не разлучаться с ними. Он улыбнулся и сказал: «А у меня для вас ничего другого и нет».

Так я познакомился с этим удивительным человеком. По моему глубокому убеждению, и по сей день он может служить образцом для подражания многим хозяйственным руководителям. Всех своих специалистов и многих рабочих он знал в лицо и поименно. Мыслил он широко, перспективно. Умел потребовать, жестко контролировал исполнение. Зато и командовал не из кабинета. Сам жил в гуще стройки и обстановку на местах знал воочию, не со слов других. Конечно, человек, руководивший такой громадой дел, личность неординарная.

Феномен этот, на мой взгляд, недостаточно изучен. Он состоит в практически полной не принадлежности человека самому себе, в беспредельной преданности делу и, если хотите, абсолютной растворенности в людях. Без людей, без коллектива такие личности не складываются. С другой стороны, всякий, кто работал с Зарапом Петросовичем, так или иначе носит на себе отпечаток его личности. Мне кажется, то отдых представлялся ему чем-то противоестественным. Ведь работать – это так интересно! Он никогда не боялся ответственности. Там, где другие останавливались в нерешительности, в сомнениях, он предпочитал действовать. Со временем я, кажется, понял принцип, которым он руководствовался, выбирая свою позицию. Принцип этот состоял в том, чтобы сначала четко разграничить возможное и желаемое, затем возможное превратить в реальность, а желаемое сделать возможным. О своих личных интересах он думал в последнюю очередь.

Отмечалось двадцатипятилетие города Навои. И Зарап Петросович приехал. Так вот, во дворце культуры «Фархад» ему устроили бурную овацию. Он очень смутился, стал говорить со сцены: «Ну, что вы, что вы!» А аплодисменты все громче. Зал встает, все горячо его приветствуют. Он опять: «Ну, что вы... Садитесь! Это не мне надо хлопать. Это вы сами себе должны хлопать». А аплодисменты звучали все мощнее. В феврале 1994 года, когда Зарапетяну исполнилось 80 лет, кабинет министров Республики Узбекистан направил ему сердечное приветствие, в котором перечислил все его заслуги. Они были выдающимися».

В 1971 году Зарапетяна на посту директора комбината сменил Анатолий Анатольевич Петров. Его четырнадцатилетнее пребывание на капитанском мостике было успешным, очень плодотворным. За это время предприятие стало одним из крупнейших в мире в своей отрасли, и даже в средмаше за ним закрепилась слава школы передовых технологий. Если Зарап Петросович блестяще проявил себя в первый период, в период становления предприятия, то на этапе освоения месторождений урана и золота на первый план выдвинулся Анатолий Анатольевич Петров – ветеран Великой Отечественной войны, Герой Социалистического труда, лауреат Ленинской и Государственной премий и так далее, так далее. У него была чрезвычайно сильная, какая-то прирожденная тяга к новшествам. Именно такие энергичные, постоянно ищущие люди придают научно-техническому прогрессу особенно заметное ускорение. . Николай Иванович Кучерский проработал с ним в общей сложности 27 лет. Вот что он рассказывает:

«Петров – человек высочайшего профессионализма. Он великолепно разбирался в геологии, в горном деле, в автоматизации производственных процессов. Если наши инженеры предлагали какое-то новшество и был известный риск в его внедрении, он смело шел на риск, принимая ответственность на себя. И это вдохновляло нас искать и находить нестандартные решения. И по сей день благодаря его таланту инженера, благодаря его опыту наш комбинат имеет возможность брать новые рубежи. Это он заложил фундамент высокой инженерной прочности. Фундамент, без которого в нынешнее крайне сложное время было бы невозможно двигать наш гигант по пути прогресса.

Когда строительство предприятия в основном завершилось и начался период становления и роста, теоретически сильно подготовленный петров естественно сменил на посту руководителя Зарапетяна. Причем, сменил очень деликатно, ни на йоту не пошатнув уважения к Зарапу Петросовичу, ни на грамм не умалив его авторитета. Благодаря сверхчеловеческой энергии Петрова Учкудук в очень короткие сроки вышел на проектную мощность, причем горно-геологические условия были такие сложные, что в Москве не скоро ждали положительных результатов и были очень удивлены быстроте их появления. Добавлю, что отечественная техника тогда была низкого качества и не могла эффективно действовать в наших гигантских карьерах. В

Этих обстоятельствах Анатолий Анатольевич работал с колоссальным напряжением, днями и ночами, не знал, что такое выходные, забывал об отдыхе и вообще о себе. Я учился у него мужественности, самоотверженности, максимальной самоотдаче.

В Зарафшане, как только он стал директором комбината, надо было удвоить выпуск золота, то есть построить вторую очередь гидрометаллургического завода. Не успели ввести ее в эксплуатацию, а тут принимается новое решение – о строительстве третьей очереди. Речь шла об утроении производства драгоценного металла. Между тем, автоматизация производства не была предусмотрена даже проектом – все это приходилось решать и делать собственными силами. Аналогов такого производства в Союзе не

было. Из мирового опыта тоже много не почерпнешь, он спрятан за стальной дверью секретности. Да и неизвестно, есть ли нужные нам наработки?

Эту задачу можно было осилить только при умелом, грамотном руководстве, только при отличной подготовке инженеров. У Петрова была железная воля, жесткий, целеустремленный характер. Но это лишь одна сторона дела. Вторая, не менее ценная, заключалась в том, что он превосходно разбирался в людях. Он умел подбирать руководителей и не боялся доверять молодым. Так, мне в мои 27 лет он доверил руководить открытыми работами по добыче урана в Учкудуке. Я бы, к примеру, и сегодня подумал, можно ли назначить начальником карьера такого молодого инженера. А он шел на это без боязни: доверял и требовал. И ведь ни разу никого из нас не упрекнул, что по молодости, по неопытности совершали промахи, допускали проколы. Выводы из наших просчетов он, конечно, делал. Но не упрекал. Он умел беречь кадры. Давно уже нет с нами Анатолия Анатольевича, а эта его черта и сегодня играет большую роль в том, что наш комбинат работает стабильно.

Как вел себя Петров в конфликтных ситуациях? Исключительно как человек дела. Неамбициозно. И это для личности его масштаба очень показательно. Вспоминаю такой случай. На гидрометаллургическом заводе номер два емкость хвостохранилища была использована до предела, и нужно было принимать какое-нибудь аварийное решение. Проектная документация на эту работу запаздывала, а ждать уже нельзя: еще неделя, и хвостохранилище просто прорвет. А это катастрофа. И я принял решение: нарастить дамбу методом гидронамыва, за счет пульпы, придав ей более высокую консистенцию. Мы приступили к этой работе немедленно. Петров же посчитал такое решение опасным и распорядился остановить работы. Он считал, что можно еще поработать на аварийном хвостохранилище небольшой емкости, которое у нас имелось. Но, быстро заполнив это хвостохранилище, мы бы остановили предприятие. Кстати, проект на наращивание запасов хвостохранилища пришел через три месяца, и на его исполнение требовался год. Мы же нарастили дамбу за две недели. Под мою ответственность из карьера на эти работы была снята вся техника. Он приехал на место со специалистами, которые тоже были против, посмотрел, что и как, и увидел, что я был прав. Не произнес ни слова упрека – я ведь не выполнил его распоряжения, – развернул машину и уехал.

Я, конечно, сильно рисковал, но я рисковал в духе Петрова, имея перед глазами массу примеров его инженерного риска, чаще всего приносящего успех. Можно было, конечно, избежать риска, заполнить аварийное хвостохранилище, а потом остановить завод и спокойно ждать поступления проекта. Но Петров так не поступил бы. И поэтому против Петрова мы боролись в духе Петрова. Правда, наращивая дамбу основного хвостохранилища, мы продумали все до мелочей, взвесили все основательно и в успех верили, как в самих себя. Вместе с тем, сколько раз Петров находил выход из самых безнадежных самых тупиковых ситуаций. Нам казалось: нет выхода, надо смириться. А он находил выход. Это талант, это от Бога, одной эрудиции здесь мало.

Именно при Петрове было внедрено подземное выщелачивание урана. Причем, первый опыт, инициатором которого был он сам и который провели в Учкудуке, успеха не имел, там что-то сделали не так. Но это «не так» спрятали и Петрову доложили, что сам метод к нашим условиям не подходит. Ввели его в заблуждение. И когда я предложил опыт повторить, он воспротивился. Потому что теперь он сомневался. Но вот он уехал в отпуск, и мы стали внедрять подземное выщелачивание на месторождении Сабырсай. Вернулся он из отпуска и говорит: «Поехали в Сабырсай». Ему уже доложили. Я говорю: «Поехали!» Приехали. Он вник во все и обрадовался успеху. Сказал: «Вы все правильно сделали». И что же, пострадал его авторитет? Напротив, повысился. Благодаря применению этого метода, который был особенно хорош на небольших месторождениях, были удвоены запасы урана, доступные к добыче. Ведь для того, чтобы взять полезный продукт этим методом, не надо строить шахту»

Уже будучи на пенсии, Анатолий Анатольевич Петров вспоминал: «Я, как и Зарапетян, ученик грандиозной школы минсредмаша. Это было самое крупное министерство страны. Все самое трудное было там. В нем была самая настоящая воинская дисциплина. То, о чем договаривались, делалось в обязательном порядке. Иное просто исключалось. Когда академик Топчиев дал Славскому письменное заключение, в котором черным по белому было написано, что учкудукскую руду взять невозможно, Ефим Павлович положил этот документ в сейф. И дал команду начинать работу. Знаете, тогда было железное, очень емкое слово «Надо». Надо было иметь уран. И быстро. Шла холодная война, никто не забыл взрывов атомных бомб над Японией. Нам тоже были нужны бомбы. А тут строго научное заключение: «Взять руду в Учкудуке невозможно». Такого слова для нас не существовало. В нашем министерстве такого слова не знали и не понимали. Приступая к работам в Кызылкумах, мы словно шли в атаку».

Министр средмаша Ефим Павлович Славский был человек такого же уровня, как Королев, Курчатов, но по ряду причин менее известный широкой общественности. Его работа в средмаше – это подвиг, аналогов которому найти не легко. Достаточно сказать, что этой сложнейшей и ответственной отраслью народного хозяйства он руководил до очень преклонного возраста – до 90 лет, никогда не

помышляя о заслуженном отдыхе. Секрет феноменального успеха Ефима Павловича, секрет его многолетнего пребывания и самой ответственной министерской должности в том, что он был человекоед от Бога: знал, на кого можно опереться в той или иной ситуации, кому что поручить. Он видел человека чуть ли не насквозь. И не ошибался в своих назначениях. Вот что сказал о нем Зарап Петросович Зарапетян, выступая на митинге в январе 1970 года:

«Уважаемый Ефим Павлович! С этой трибуны я должен сказать, как много внимания и личного труда вложили вы в создание нашего комбината с первых дней его существования. Под вашим руководством были решены все принципиальные вопросы технического и организационного характера. Жизнь подтвердила правильность принятых Вами решений, и мы с благодарностью отмечаем это».

В 1974 году гидрометаллургическому заводу № 1 исполнилось десять лет, и при нем был открыт музей трудовой славы, в книге отзывов посетителей которого Ефим Павлович оставил такую запись: «Каждый раз при посещении завода я испытываю большое моральное удовлетворение творческой инициативой руководителей и рабочих. Завод работает отлично».

Прежде чем перейти к личности Николая Ивановича Кучерского, я хочу немного пофилософствовать. Зарапетян, Петров, Славский горы сворачивали, работая не на себя – на государство. При этом государство они не отделяли от народа, от страны в целом. Созидатели по природе, они получали удовлетворение от творения рук своих. Работой они жили, работа их возвеличивала. Вне работы они мало чем выделялись, разве что своей высокой эрудицией. Материальное вознаграждение в виде заработной платы и премий их вполне устраивало. Во всяком случае, никогда никем не было отмечено, что, распоряжаясь огромными средствами, они выкраивали что-то для себя, - а именно примерами такого рода наше время, время первоначального накопления капитала, более чем богато. Недавно газета «Труд» познакомила своих читателей с биографией Билла Гейтса, основателя и хозяина концерна «Микрософт», богатейшего человека планеты. Его интересует только работа, его рабочий день – 16 часов. Вне работы у него нет жизни. Что роднит его с Зарапетяном, Петровым, Славским? Врожденное трудолюбие. А то, что оно принесло Гейтсу 60 миллиардов долларов, а Зарапетяну, Петрову и Славскому – человеческое уважение, большинству людей, живущих в ладу со своей совестью, покажется не столь уж существенным. Побудительный стимул – добиться своего, добиться успеха – у них был один, и они претворяли его в жизнь примерно одними и теми же средствами, хотя и в совершенно разных условиях.

В 1985 году Анатолий Анатольевич Петров уходил на пенсию. И на комбинат приехал Славский, чтобы решить принципиальный вопрос – кому быть новым директором. Самому Славскому уже было 87 лет – невероятное, достойное книги Гинеса долголетие для человека в министерском кресле. Славский с решением не спешил. Уже уезжая, в аэропорту он сказал Кучерскому: «Директором будешь ты».

К этой высокой должности Николай Иванович шел 24 года. Десять лет он проработал в Учкудуке на добыче урана. Затем стал главным инженером центрального рудоуправления в Зарафшане, то есть главным специалистом по добыче золота. По умению предлагать и внедрять новшества Николай Иванович не уступал Анатолию Анатольевичу Петрову. А по умению рисковать, рисковать обдуманно (это совсем не риск игрока!), то есть применять новшества самые последние, не апробированные мировой практикой добычи полезных ископаемых, ему не было равных на комбинате. О внедрении подземного выщелачивания на добыче урана я уже говорил. Примерно так же тяжело проходило внедрение проходческих щитов на рудниках. Петров узнал, что щитами пользуются в Москве при проходке туннелей для подземных коммуникаций. Изготавливались они в Туле. Петров принял решение заказать щиты. В чем преимущество щитовой проходки забоя? Щит как бы вбирает в себя воду, осушая поле проходки. Тульские щиты в Учкудуке полностью себя оправдали. Кучерский был инициатором создания уникальной лаборатории гамма-активизационного анализа с линейным ускорителем электронов, тогда единственным в мире. Мощность гидрометаллургических заводов была увеличена втрое, и теперь они были в состоянии перерабатывать 45 миллионов тонн золотосодержащей руды в год. Попутно началось извлечение палладия (этот драгоценный металл в цене мало уступает золоту), вольфрама. Конечный продукт, золото и серебро, были 99,99 пробы – на десять килограммов конечного продукта приходился всего один грамм примесей. Комбинат быстро обрастал новыми цехами и производствами. У Николая Ивановича все получалось нормально, люди уважали в нем естественного лидера коллектива. И Ефим Павлович Славский выделил его – выделил за дело – и посадил в директорское кресло. То есть, он был полностью уверен в этом человеке. О масштабах производства урана к этому времени говорит такая деталь. В Учкудуке уран добывался открытым способом на 14 карьерах. На крупнейшем из них, Восточном, к моменту его закрытия в 1994 году было извлечено 692 миллиона кубометров горной массы.

Распад Советского Союза и становление Республики Узбекистан как независимого демократического государства в корне изменили условия функционирования комбината. Опора на новую технику и технологию способствовала его вхождению в мир рыночных отношений. Это было время распада прежних хозяйственных связей и трудного налаживания новых, зачастую с малознакомыми

партнерами. Накапливались и чисто свои сложности: за рудой приходилось спускаться все глубже, и это удорожало конечную продукцию. Так, глубина Мурунтауского карьера со 160 метров в 1985 году увеличилась до 220 метров в 1990 году. Резко упал спрос на уран в связи со свертыванием военных программ великими державами и резким сокращением строительства атомных электростанций после Чернобыльской катастрофы. Положение усугубляло то, что на трудности местного порядка накладывались трудности общемирового плана. Ведь многие богатые страны Европы решили продать значительную часть своего золотого запаса. Они посчитали, что их национальные валюты больше не нуждаются в золотом обеспечении. Мировой рынок золота немедленно на это отреагировал: цена на унцию золота (28 граммов) упала с 430 долларов до 300 долларов. Прибыль комбината резко сократилась.

И что же Кучерский? Он делает все, чтобы его корабль достойно противостоял штормовому морю. Марка высокотехнологичного предприятия помогла комбинату выстоять, сохранить свои кадры. Как только Узбекистан, обретая независимость, утвердил себя на международной арене как самостоятельное государство, комбинат, пожалуй, первый в нашей суверенной республике начал завязывать связи с зарубежными фирмами. Так появилось на свет совместное узбекско-американское предприятие «Зарафшан – Ньюмонт» стоимостью 225 миллионов долларов. Оно занимается кучным выщелачиванием золота из отвалов. Так появились на свет ювелирный завод «Зариспарк», прядильно-трикотажная фабрика «Агама». Начало действовать производственное объединение «Навоийский машиностроительный завод» с огромным литейным цехом мощностью 8 тысяч тонн отливок в год, с широкой гаммой выпускаемой продукции. В карьеры пришли экскаваторы, бульдозеры и большегрузные самосвалы всемирно известных фирм «Катерпиллер», «Хитачи», «Вирт», «Атласкопко» и других. Несмотря на чрезвычайные трудности, был достроен гидromеталлургический завод № 3, и добыча золота увеличилась еще на 20 тонн в год. Временный спад производства был приостановлен. На комбинат начали возвращаться рабочие и инженеры, которые пытались найти счастье в других краях. Они поняли: от добра добра не ищут.

Поздравляя коллектив комбината с тридцатипятилетием, Президент республики Узбекистан Ислам Абдуганиевич Каримов высоко оценил его вклад в наращивание индустриального потенциала страны:

«Коллектив Навоийского горнометаллургического комбината с честью выполнил поставленную перед ним задачу по освоению минеральных богатств Кызылкумов. Руками тружеников предприятия в сложных горно-геологических условиях за короткий срок построены рудники, карьеры и заводы, объекты энергоснабжения и водоснабжения, железные и автомобильные дороги. Построены города Навои, Учкудук, Зарафшан, Нурабад, Зафарабад, имеющие развитую инфраструктуру, современный жилой фонд, объекты социально-культурного и бытового назначения.

Строительство комбината явилось основой для формирования крупного Навоийского промышленного центра, школой кадров высококвалифицированных специалистов самых разных национальностей.

Сегодня комбинат стал крупномасштабным предприятием, ведущим поисково-разведочные работы, добычу и обогащение руды с получением уранового концентрата и золота высокой чистоты, технология получения которого не имеет аналогов в мировой практике, а высокое качество золота отмечено многими призами. Созданы новые мощности по производству продукции машиностроения, выпуску серной кислоты и товаров народного потребления, развивается внешнеэкономическая деятельность.

Самоотверженным трудом работников комбината осуществляется концепция ускоренного развития золотодобывающей промышленности за счет реконструкции действующих производств на базе месторождения Мурунтау и создание нового горнорудного предприятия на базе месторождения Кокпатас.

Все, что делается тружениками вашего самого крупного в регионе предприятия – это вклад в дело достижения достойной жизни для народов Узбекистана, его благополучия.

Уверен, что славный коллектив Навоийского горнометаллургического комбината и впредь будет вносить достойный вклад в укрепление экономической стабильности, дальнейшее увеличение выпуска промышленной продукции, укрепление независимости Республики Узбекистан...»

Комбинат сегодня – это крупное многопрофильное предприятие, расположенное в самом сердце Кызылкумов, - уникальной рудной провинции мира. За короткое время здесь выявлены месторождения урана, золота, серебра, вольфрама, фосфоритов, соли, мрамора, облицовочного камня, марганца, бирюзы, рудопроявления меди, бокситов, сурьмы, минеральных пигментов, мраморного оникса, яшмы. Прогнозируется выявление россыпей золота, монацита и циркона. Возможно выявление промышленных концентраций редких металлов, руд редкоземельных и рассеянных элементов, асбеста и широкой гаммы других полезных ископаемых. Добыча урана, упавшая к 1995 году до минимума (тогда один килограмм урана стал стоить всего двадцать долларов, или в десять раз меньше, чем в 1980 году), к двухтысячному году выросла в два раза. Узбекистан по добыче урана прочно занимает пятую позицию в мире, уступая лишь Австралии, Канаде, Нигерии и США.

Узбекистанский уран дешев, экологически чист, конкурентоспособен. И международная комиссия по атомной энергии (МАГАТЭ), инспектировавшая комбинат в начале девяностых годов, была приятно удивлена тем, что технология добычи полезных ископаемых, социальная защита работников и экологическая безопасность на предприятии намного опережают среднестатистический уровень. Комбинат получил немало престижных международных призов за качество своей продукции, за вклад в развитие экономики своей страны и интеграцию в мировую экономику.

Почему Николай Иванович кучерский сохранил пост директора комбината в переходной период, чрезвычайно сложный? Вспомним пословицы: от добра добра не ищут, на переправе коней не меняют. В какой-то мере они отражают истину. Причина же в том, что Кучерский своему высокому посту полностью соответствует. Если бы в анкете по учету кадров в советское время существовала графа «социалистическая предприимчивость» – а она была бы очень кстати, - ее заполнение отняло бы у Николая Ивановича не один час. В нее бы вошло и внедрение в разработку новых месторождений, - а ни одно из них не повторяет другое, и каждое требует строго индивидуального, особого подхода, и внедрение новой техники – самой передовой и производительной, новых технологий, без которых не отстоишь свои позиции на мировом рынке, не потеснишь конкурентов, и развитие созданных при комбинате и для комбината городов Навои, Зарафшана, Учкудука, Нурабада – а все это комфортные, удобные для жизни города, несмотря на то, что построены они в пустыне, и постоянная забота о кадрах, о том, чтобы на каждом участке производства находились люди, знающие порученное им дело, умеющие работать. И как только время потребовало заменить графу «социалистическая предприимчивость» – графу умозрительную, воображаемую, на вполне реальную графу «капиталистическая предприимчивость», Николай Иванович с честью из этого испытания вышел. Его доброе, уважительное и вместе с тем очень взыскательное отношение к людям не изменилось. А тратить на все – про все свои, то есть заработанные комбинатом деньги, куда приятнее, чем сначала все до конца отдать государству, а потом постоянно выклянчивать у него на свои неотложные нужды. По одежке протягивать ножки естественно для практика-прагматика, каким является кучерский. Дальнейшая разветвленность производства, включившая в себя и выпуск ювелирных и трикотажных изделий, и добычу фосфоритов, и выпуск облицовочных плит из мрамора (плиточка-то загляденье!), и выпуск поливинилхлоридных труб, применяемых, в первую очередь, при подземном выщелачивании урана, и многое другое – это все проявление предприимчивости в новых условиях, к которым бывший советский человек приспосабливается медленно, неуверенно и тяжело.

Но по-прежнему главное внимание Николая Ивановича – к новым технологиям. Их внедрение позволяют коллективу комбината уверенно смотреть в завтрашний день. Ибо теперь, в отличие от советского времени, появилась новая задача – опередить конкурента. Слово – главному инженеру комбината Евгению Толстову: «Имея такого директора, как Кучерский, легко идти в ногу со временем. Он постоянно нацелен на самое лучшее, самое новое, что появляется в отрасли. Наша технология подземного выщелачивания, когда-то единственная, теперь в мире известна. Но некоторые изюминки так и остались нашим секретом. Только теперь это не государственный, а коммерческий секрет, так называемое «нау-хау», то есть «знаю, как». Наша горная наука и практика пошла дальше. Теперь не надо закачивать в рудоносные пласты серную кислоту, эта практика устаревает. В плане физической химии это все же грубое воздействие, хотя и экологически благополучное. Мы вышли на другой класс технологии, так называемое безреагентное выщелачивание. Очень упрощенно это можно представить так. Подземный пласт, который содержит вкрапления урана, уподобим сахарной голове. Через одну скважину вы закачиваете в сахарный пласт воду, а из второй выкачиваете сахарный сироп. И так до тех пор, пока не выбираете весь сахар. Конечно, у этой технологии есть свой тонкий секрет. И она начинает работать как по маслу, если ею овладеть на уровне горного искусства. Здесь невольно напрашивается философский вывод: природа легче отдает свои сокровища, если к ней подходишь с «ласковыми» технологиями, легким касанием нарушаешь состояние равновесия веществ в недрах. Результат получается дешевле и уж без капли натяжки экологически чистый. Такое «нау-хау» на мировом рынке дорого стоит».

Это лишь одно из многих новшеств, к внедрению которых причастен директор. Николай Иванович – один из инициаторов создания мощного концерна «Кызылкумредметзолото», который вобрал в себя ураново- и золотодобывающие предприятия Узбекистана, Таджикистана, ранее самостоятельные. Это очень облегчило маневр материальными и финансовыми средствами в интересах дела. Вспомним: именно этим и сильны международные корпорации. Естественно, стержнем, стеновым хребтом, локомотивом концерна стал Навоийский горнометаллургический комбинат. Большому кораблю легче плавать в условиях рынка, выдерживать конкуренцию горнодобывающих гигантов Австралии, Южной Африки, Канады, Южной Америки. Укрепление на этом не остановилось. Россия, Украина и Казахстан учредили межгосударственный концерн «Атомредметзолото», с которым «Кызылкумредметзолото» тесно взаимодействует на основе, прежде всего, прагматического принципа взаимной выгоды. Так восстанавливаются связи, прервавшиеся после самороспуска Советского Союза.

Навоийский горнометаллургический комбинат не только использует международные наработки. Комбинат накопил уникальный опыт в поиске, разведке, разработке месторождений полезных ископаемых. Только он обладает такими «нау-хау», как:

единственной в мире технологией безреагентного скважинного подземного выщелачивания урана; циклично-поточной технологией транспортирования горнорудной массы из карьера, значительно повышающей эффективность действующих транспортных систем;

технологией взрывных работ, обеспечивающей максимальное сохранение геологической структуры взрываеваемого массива;

комплексной системой создания экологически нормальных условий труда в глубоких карьерах;

единственной в мире анионообменной технологией гравитационно-сорбционного извлечения золота из пульпы;

единственной в мире технологией экспрессивного определения золота в пробах горных пород и руд золотых месторождений гамма-активационным методом с применением сильноточных линейных ускорителей электронов (совместно с российским НИИ технической физики и автоматики);

единственной в странах СНГ технологией кучного выщелачивания золота из бедных руд (совместно с американской компанией «Ньюмонт»);

методологией поиска, разведки и промышленного освоения месторождений ураноредкометальных руд черно-сланцевой формации с комплексным извлечением урана, ванадия, молибдена, скандия, итриево-редкоземельного концентрата;

автоматизированной системой «Руда», позволяющей осуществлять геологическое обеспечение горных работ и управлять качеством добываемого сырья (совместно с российским АО «Интегра»);

системой автоматизированного проектирования технологической подготовки горного производства (совместно с российским АО 2Интегра) – и многими другими.

В каждом из этих достижений есть вклад Николая Ивановича Кучерского. Напомню еще раз, в чем здесь секрет успеха: у каждого подчиненного Кучерского есть широкое поле для самовыражения.

С Навоийским горнометаллургическим комбинатом напрямую связано благосостояние двухсот тысяч человек. За то, чтобы судьба была к этим людям благосклонна, ответственность несет Николай Иванович Кучерский. Этой высокой ответственности он не боится. Он к ней привык и не отделяет себя от нее. А в планах, которые вынашивает комбинат, заложены новые цели, новые высоты. И нет никакого сомнения, что коллектив их достигнет. Так уже было на протяжении 43 лет существования комбината. Так будет.

«ВСЕ ЗАВИСИТ ОТ НАС САМИХ»

Судьба инженера-горняка Виталия Николаевича Сигедина, директора Алмалыкского горнометаллургического комбината, во многом схожа с судьбой Николая Ивановича Кучерского, пятнадцать лет стоящего у руля крупнейшего промышленного предприятия Республики Узбекистан - Навоийского горнометаллургического комбината, негласно носящего титул уранового и золотого короля Средней Азии. Трудовая биография Сигедина начиналась в Кызылкумах, в Учкудуке, и тут опять следует напомнить, что средмаш, которому принадлежало это предприятие, умел работать с тем добротным человеческим материалом, который сам и отбирал для своих целей. На Навоийском комбинате быстро была замечена и оценена природная одаренность Сигедина, его неутомимость, его умение добиться поставленной цели, сплотив для этого стоящих под его началом людей в единую команду, его умение строить такие отношения с людьми – подчиненными, коллегами, начальством, которые основывались на верности слову и доверии и изначально были доброжелательны, открыты и чисты. Кадровик назвал бы это «высокими организаторскими способностями» – и не ошибся бы.

Всего пять лет понадобилось Виталию Николаевичу, чтобы выдвинуться в управленческую элиту Навоийского комбината – 27-летнему Сигедину было поручено возглавить Центральное рудоуправление – знаменитое ЦРУ, стержень горнообогатительного комплекса Мурунтау (навоийцы всегда любили щегольнуть фразой: «У нас даже свое ЦРУ есть – чем мы не государство в государстве?»). Под его руководством в тяжелейших условиях пустыни был создан огромный золотодобывающий комплекс, где были задействованы, опять-таки не сами собой, а с помощью Сигедина и его подчиненных, новейшие технологии горных работ и извлечения золота.

Затем Виталию Николаевичу было поручено руководить городами Зарафшан, Навои, то есть отвечать за жизнь, за быт десятков тысяч людей. И здесь критерий успеха мало чем отличался от того, что

применялся на руднике, на шахте: создавалась, сплачивалась команда, которая умела и могла, и изыскивались и находились пути обеспечения ее всем необходимым для успешной работы. Итак, отметим: конек Сигедина – в создании команды спаянной и целеустремленной. А перед командой, как известно, часто пасуют обстоятельства, с которыми не под силу сладить одному человеку.

В 1983 году Сигедин возглавил Алмалыкский горнометаллургический комбинат, одно время входивший в десятку крупнейших производителей меди, свинца и цинка в мире. И, кто знает, не свершись это назначение семнадцать лет назад, возможно, не Кучерский, а Сигедин возглавил бы Новойский горнометаллургический комбинат, когда в 1985 году там предстояло заменить уходящего на пенсию директора Анатолия Анатольевича Петрова. Это предположение, конечно же, не содержит ничего обидного для Кучерского. Мало кто знает, как тщательно взвешивают на незримых весах анализа и сопоставления умение, характер и привычки управленцев – кандидатов на более высокую руководящую работу и какие нюансы, при прочих равных условиях, помогают отдать предпочтение тому или иному кандидату. Ведь в человеческом сообществе совсем немного таких бесспорных, бессменных лидеров, каким был министр среднего машиностроения СССР Ефим Павлович Славский, и куда больше лидеров, положение которых на верхних ступеньках иерархической лестнице постоянно подвергается сомнению и критике. Но, как ни странно, сомнения и критика в очередной раз подтверждают: выбор сделан правильно, человек, ставший руководителем большого коллектива, обладает всеми теми качествами, которые для этого необходимы.

Опять же, обратим внимание на такой факт, что «советский» директор Сигедин, как и «советский» директор Кучерский, остались на своих постах и в несоветское время, врой и правдой служа новому суверенному государству, каким стала Республика Узбекистан, что их предприятия не растасканы «по кирпичику и по винтику», не разворованы, как многие другие, а естественно, подчиняясь логике мировой экономики, обрели плавучесть в условиях рынка, в условиях жесткой мировой конкуренции, в условиях нестабильных цен на золото, уран, медь и другие цветные металлы. Значит, их опыт, их умение успешно руководить огромными коллективами не были отмечены, как опыт вчерашнего дня. Напротив, они были сочтены вполне применимыми и в новых условиях. И время подтвердило правильность этого вывода. Могут сказать: плавучесть – это одно, а высокая скорость, высокие темпы развития – это другое. Реконструкция, техническое перевооружение – вот краеугольный камень стратегии внутрикомбинатовских преобразований. Именно на это делают упор и Кучерский, и Сигедин.

Крайне низкое содержание полезных компонентов в добываемых рудах не позволяет вывести Алмалыкский комбинат в число устойчиво рентабельных предприятий при старых методах добычи, старых технологиях. Но если извлекать из медных руд не одну медь, из свинцовых – не один свинец, а всю гамму полезных компонентов, включая молибден и золото, если наращивать объемы переработки руд с помощью циклично-поточных технологий, то финансовые итоги работы предприятия становятся совсем другими. И Сигедин не просто берется доказывать это. Он доказывает это тем, что добывается желаемого эффекта. И в данном случае Сигедин неотделим от своей команды, от коллектива, возможности которого чрезвычайно велики благодаря его высокому профессионализму.

Реконструкция комбината расписана по годам и охватывает период в десять лет. Самый значительный инвестор этой программы – сам комбинат. Вторую позицию в инвестициях занимает государство, сохранившее комбинат в своей собственности. Виталию Николаевичу Сигедину принадлежит одно изречение, вобравшее в себя, наверное, все сорок лет его славной трудовой деятельности. Вот оно: «Никто не знает лучше нас самих наших проблем и наших возможностей. Никогда не нужно кивать на других, так как в конечном итоге в жизни все зависит от нас самих». Попробуйте, оспорьте это суждение – не получится.

В современного гиганта горной промышленности Алмалыкский комбинат вырос пятьдесят лет. Если же считать, что решение о строительстве медеплавильного комбината в Алмалыке было принято в год начала второй мировой войны – в 1939 году, то период становления автоматически увеличивается на десять лет. Война, правда, это решение законсервировала, приостановила. Сначала, естественно, была выявлена рудная база. Она оказалась на редкость богатой, перспективной. В сокровищнице недр Узбекистана Алмалыкский горнорудный район является жемчужиной редчайшей, уникальной. Планомерные изыскания в западных предгорьях Тянь-Шаня геологи начали 75 лет назад. Следы работы древних рудокопов и металлургов здесь встречаются необыкновенно часто. Вскоре были выявлены такие запасы полиметаллических (свинцово-цинковых) руд, а затем руд медно-молибденовых, что можно было планировать создание большого предприятия. Такое предприятие запланировали, и город при нем – Алмалык. Сегодня он насчитывает 120 тысяч жителей. Горнометаллургический комбинат – его главное, но не единственное градообразующее предприятие. Другие, однако, сравнительно невелики. Это завод по производству минерального удобрения аммофоса, мебельная фабрика, пивоваренный завод, завод бытовой химии. А рядом город Ахангаран с крупным цементным заводом и элеватором. Чуть дальше к северу – город Ангрэн с его угольным разрезом и двумя районными электростанциями большой мощности. И

двухмиллионный Ташкент, столица страны, рядом. С его машиностроением, с кабельным и другими электротехническими заводами, широко потребляющими медь.

Итак, рождение комбината падает на очень нелегкие военные и послевоенные годы. В древних штольнях старатели кайлом, обушком рушили золотосодержащую породу, лопатами грузили ее в вагонетки, а вагонетки вручную, толкая собственными плечами, вывозили на поверхность. Вручную промывали руду. Дедовские способы труда, примитив во всем. Но и это хоть какая-то помощь фронту, хоть маленький, но вклад в победу. Бралось из недр не одно золото. В несколько раз увеличился выпуск вольфрамового и молибденового концентрата. Чтобы броня была крепка, а танки быстры, как пелось в одной популярной патриотической песне, в сталь добавляются так называемые легирующие добавки, в число которых входит и молибден. А перед броневой снарядом с вольфрамовым сердечником не может устоять никакая броня.

Когда Виталий Николаевич Сигедин принял в 1983 году Алмалыкский горнометаллургический комбинат, это предприятие было в расцвете сил. Трудно даже просто перечислить, что было здесь сделано за треть века. Уже мало кто помнил начало: колонны пленных японцев, идущие на стройку под конвоем усатых милиционеров, энергопоезда – первый, фирмы «Дженерал-моторс», мощностью 1000 киловатт, и четвертый, фирмы «Вестингауз», мощностью 5000 киловатт, закладку Кургашниканского затем Алтын-Топканского рудника, свинцово-цинковой обогатительной фабрики, слияние в 1958 году медно-молибденовых и свинцово-цинковых производств в единое предприятие, закладку теплоэлектроцентрали, строительство железнодорожной ветки с мостом через реку Ангрэн, на которой были задействованы маломощные паровозы, прозванные железнодорожниками «малышками», мощный взрыв на выброс в марте 1953 года для вскрытия месторождения – тогда суммарный вес заложенных зарядов равнялся 1800 тоннам. Всего же с помощью массовых взрывов было раздроблено и перемещено более 4 миллионов кубометров горных пород.

Карьер был заложен на месторождении Кальмакыр. Сейчас он поражает воображение своими размерами. Появилась медная обогатительная фабрика. Получение рудных концентратов методом флотации предусматривает дробление руд, поступающих из карьеров или рудников, в порошок.

В шестидесятые годы Алмалыкский горнометаллургический комбинат был уже на слуху. Предприятие систематически выполняло и перевыполняло плановые задания, наращивало добычу и переработку руд цветных металлов. Углублялись карьеры, все глубже в земную твердь уходили штольни рудников, расширялись обогатительные фабрики. Так, за семь лет, с 1959 по 1965, добыча руды выросла в пять раз, а следующие пять лет принесли удвоение производства. За Алмалыком прочно утвердилась слава столицы цветных металлургов Средней Азии. Медь рафинированная, медная катанка, цинк металлический в чушках, свинцовый, молибденовый, кадмиевый концентраты, теллур и селен, серная кислота – вот далеко не полный перечень товарной продукции, выпускаемой комбинатом. Всего же из недр извлекалось 13 химических элементов. Комбинату была свойственна в те годы высокая рентабельность. Еще пять лет, и рост производства в 1,8 раза. Производительность труда как на открытых разработках, так и на подземных горных выработках намного превышает среднесоюзные показатели. Теперь по объему выемки горной массы, добыче и переработки руд комбинат не имеет себе равных в отрасли, то есть в министерстве цветных металлов СССР.

Но это была кульминация. Затем горно-геологические условия стали усложняться. Это означает, что наиболее богатые и близкие к поверхности земли руды были выбраны, наступила очередь руд более бедных, залегающих более глубоко. Увеличение добычи медной руды теперь уже не вело к увеличению выплавки меди. Эффективность производства стала падать. Падало и содержание в полиметаллических рудах свинца, цинка. Здесь комбинат делает поворот в сторону новых технологий, новой, более производительной техники. Шире стало применяться кучное выщелачивание меди из забалансовых руд, были внедрены комплексы горного самоходного оборудования. Трудно назвать участки производства, куда бы не пришли нововведения.

Переход к рынку шел через внедрение во всех подразделениях комбината – а их более сорока – хозяйственного расчета. Еще в советское время, в восьмидесятые годы, когда содержание полезных компонентов в добываемых рудах пошло вниз, внимание к комбинату со стороны министерства цветной металлургии СССР стало падать. Комбинат все более предоставлялся самому себе и развивался за счет собственных прибылей. Министерство, прежде одобрявшее почти все предложения комбината и быстро находившее возможности профинансировать его развитие, теперь отмалчивалось и денег не выделяло. Да и не было, наверное, уже больших денег у страны, глубоко погрязшей в гонке вооружений, да еще и ввергнутую в афганскую авантюру, мало кому понятную.

Сначала Виталию Николаевичу Сигедину, который привык к четкой реакции средмаша на предложения снизу, это было непонятно. Но ведь вместе с директорской должностью он принял на себя и ответственность за предприятие, за двадцатитысячный коллектив горняков и металлургов. А задача перед

новым директором и его мозговым штабом стояла достаточно сложная. Наиболее богатые руды уже выбраны или находятся так глубоко, что быстро, без больших капитальных затрат, к ним не подступишься. Были рассмотрены десятки возможных путей развития. Но в каждый из них авторы закладывали коренную реконструкцию, техническое перевооружение.

Как ни считали, а перспектива по свинцу и цинку для комбината оказывалась неблагоприятной. Свинцово-цинковые руды Алтын-Топкана и свинцово-цинковобаритовые руды Уч-Кулача, перерабатываемые даже по самым передовым технологиям, давали в итоге такую себестоимость конечной продукции, что она никак не вписывалась в цены мирового рынка. А себе в убыток в рыночной экономике никто не работает, проще и выгоднее закрыться. Зато добыча и переработка руд медных месторождений Кальмакыра, Сары-Чеку была достаточно эффективной, тем более что полезные элементы извлекались в комплексе. Так что само по себе нерентабельное извлечение меди из руд, в которых меди всего 0,5 процента или еще меньше, превращалось в рентабельное, когда попутно извлекались молибден, золото, серебро. Запасы медных руд обеспечивали непрерывную работу карьера на десятилетия вперед. И уже были выявлены другие месторождения, которые пока держались в резерве.

Опора на собственные силы (а это, напомним, был конец восьмидесятых годов) развили в Виталии Николаевиче чувство рачительного хозяина, который, держа синицу в руках, не упускает из виду и гордого журавля в синем небе. Реконструкция, техническое перевооружение предприятия набирали темпы, стали приносить свои плоды. Но тут все разительно изменилось. Советского Союза не стало в 1991 году, но уже в 1990 году нестабильность экономики привела к полному упадку договорной дисциплины. Рушились связи. На комбинат не поступали заказанные и оплаченные им шпалы, реагенты, запасные части к экскаваторам, буровым станкам. Поставщиками комбината были двести городов Союза; двадцать из них поставляли оборудование. Следующий год добавил к этим трудностям новые. Возникли таможенные барьеры. Резко возросшие тарифы на энергоносители и железнодорожные перевозки легли тяжким бременем на себестоимость готовой продукции. Производство с непрерывным процессом выпуска продукции залихорадило. То не хватает помольных шаров для измельчения руды, то нечем заменить изношенные ролики на конвейерах, подшипники и так далее, так далее.

И все же даже в этих, можно сказать, чрезвычайных условиях проектные мощности комбината использовались на 82 – 90 процентов. Комбинат выстоял и, как только Узбекистан стал суверенным государством, получил такую экономическую самостоятельность, которой не имел со времен своего создания. Да, рыночные отношения могли помочь комбинату в его основной задаче – техническом перевооружении производства. Неукоснительно, точно в срок и строго по существу комбинат выполнял свои обязательства перед многочисленными заказчиками. Не малую роль сыграло то обстоятельство, что комбинат был полностью обеспечен сырьем, оборудованием, исходными материалами. Он располагал очень большими ресурсами, и, в первую очередь, высокопрофессиональным коллективом. Все это позволило комбинату достойно выйти на мировой рынок, стать там конкурентоспособным предприятием. На складах комбината хранились материальные ресурсы на два-три года нормальной работы. И тут новая неприятность. Разом обвалились мировые цены на свинец и цинк, и свинцово-цинковое производство на комбинате из рентабельного превратилось в убыточное. Где было тонко, там и порвалось. Его пришлось остановить. Сигедин и его команда предвидели такой поворот событий, он не застал их врасплох. Высвободившиеся мощности на свинцово-цинковой обогатительной фабрике были плавно переключены на переработку медных руд. Причем, сделано это было настолько продумано и с такой инженерной смекалкой, что извлечение металлов из перерабатываемой здесь медной руды оказалось более высоким, чем на медной обогатительной фабрике. Совместно с американцами был построен завод по производству эмульсионных взрывчатых веществ, наиболее подходящих для ведения горных работ. Причем, исходные компоненты для этого завода идут не из-за океана, их поставляют сам комбинат. Собственная взрывчатка оказалась дешевле завозной ровно в два раза.

И все же в 1994 году наступил кризис, комбинат имел самые низкие показатели. Самое же неприятное заключалось в том, что стали уезжать люди. Потеря высокопрофессиональных горняков грозила комбинату завтрашними бедами. Значительно сократился выпуск меди, было прекращено производство цинкового купороса, металлического индия. Не спасало положения и то, что комбинат начал использовать толлинговое (давальческое) сырье, как цинковое, так и медное. Цинковое сырье поставляли Иран и некоторые страны СНГ.

Были приняты самые решительные меры по стабилизации положения. Ненадежные зарубежные поставщики материально-технических ресурсов стали заменяться местными. Комбинат развернул набор и обучение рабочих местной национальности. Далее, комбинат представил правительству республики обоснованные расчеты по увеличению выпуска цветных металлов, испрашивая для этого кредиты, и получил на эти цели 18 миллионов долларов США и значительную сумму в местной валюте. Развернулась работа по привлечению иностранных инвестиций для ускорения реконструкции предприятия. За счет

кредитов было произведено техническое перевооружение медной обогатительной фабрики, три четверти оборудования которой устарело морально и физически. На этой фабрике были смонтированы новые высокопроизводительные насосы, дробилки среднего и мелкого дробления, тяжелые конвейеры, мельницы. Так было расширено самое узкое место комбината. Увеличился экспорт меди, медного купороса, а толлинговые услуги только в 1995 году принесли комбинату более 30 миллионов долларов США. У комбината появились собственные средства на дальнейшую реконструкцию, кредит был погашен, десятки миллионов долларов перечислены в бюджет республики.

Начал давать результат и курс на местных поставщиков. Был заключен договор с Бекабадским металлургическим заводом на поставку 20000 тонн помольческих шаров, с Ферганским нефтеперерабатывающим заводом – на поставку 5000 тонн коксика. Химическим заводам Узбекистана была заказана значительная часть реагентов. В целом, 1995 год дал вполне удовлетворительные результаты, производство выросло в 1,4 раза, а поставки на экспорт – в 4 раза. Кроме того, было завершено техническое перевооружение флотационного парка первой очереди медной обогатительной фабрики. Вместо устаревших машин емкостью 6 кубических метров были установлены флотационные машины емкостью 16 кубических метров.

Чтобы представить себе масштабы медной обогатительной фабрики, этого крупнейшего объекта комбината, надо сказать, что за 37 лет фабрика эта переработала не много не мало 800 миллионов тонн руды. Технология, в очень грубом представлении, такова: руда дробится в мельчайший порошок наподобие зубного или наподобие сахарной пудры, затем смешивается с водой и химическими реагентами-пенообразователями. Состав реагентов таков, что частицы с полезными компонентами «прилипают» к пене, а пустая порода, которой в руде более 99 процентов, остается в осадке. Таким образом, проектные наметки тридцатых годов о получении в Алмалыке ста тысяч тонн электролитной меди в год были намного перекрыты.

На дальнейшую реконструкцию комбинат получил от правительства республики новый валютный кредит в 40 миллионов долларов. 1996 год внес дальнейшее улучшение в финансово-экономическое положение предприятия. Еще в 1994 году была выношена мысль о необходимости создания инвестиционной программы реконструкции и технического перевооружения комбината сроком на десять лет. На содержание программы существенно повлияли консультации в правительстве республики, обмен мнениями с зарубежными партнерами. И такая программа на 1997 – 2007 годы была утверждена. Она нацелена на расширение экспортного потенциала комбината, налаживание производства импортозамещаемых материалов, организацию новых не основных производств, в том числе и по выпуску товаров народного потребления, а также усиление социальной направленности всей экономической деятельности комбината. Так, экспортные поставки планируется увеличить со 171 миллиона долларов в 1997 году до 300 миллионов долларов в 2007 году. Надо сказать, что 1997 год принес удвоение переработки медной руды и выплавки меди по сравнению с провальным 1994 годом. Комбинат уверенно набирал скорость свободного плавания в условиях рынка.

Итак, главной задачей, записанной в проекте реконструкции и технического перевооружения Алмалыкского горнометаллургического комбината, является максимальное расширение его экспортного потенциала. За счет чего? За счет наращивания объема производства. За счет повышения качества выпускаемой продукции, аттестации меди, золота и серебра, и изготовления высококачественных изделий из меди. В кратчайшие сроки был введен в эксплуатацию цех по выпуску аффинажного золота и серебра на медеплавильном заводе.

Рассказывает Виталий Николаевич Сигедин: «Еще до распада Союза комбинат освоил выпуск сплава «доре», который, как правило, отправлялся за пределы республики. Основное требование, предъявляемое к этому сплаву – максимально полное извлечение компонентов, золота и серебра. Когда наши специалисты научились делать это, комбинат в течение двух лет занимался очисткой накопленного запаса этого сплава, выпускал высококачественный драгметалл, что во многом помогло выстоять в самые трудные времена.

Аффинажное отделение было построено по нашему проекту, а технология аффинажа сплава «доре» разработана в Зарафшане, но тоже при участии специалистов нашего комбината. Первые слитки здесь были получены в конце 1991 года. Сначала был приготовлен первый слиток серебра, а через два дня – первый слиток золота. Сделано это было в порядке освоения мощностей. А был как раз канун президентских выборов. За день до избрания Каримова президентом Республики Узбекистан мы пригласили его на комбинат. И показали ему два слитка золота. Он взял один слиток, высоко его поднял. Сохранилась фотография этого памятного события. В глазах Ислама Абдуганиевича радость и гордость. Он был очень доволен. И мы были рады, что выполнили свою задумку.

Президент сразу же стал нам помогать. Сказал: «Надо зарегистрировать ваше золото на Лондонской бирже драгоценных металлов». Он встретился с ведущими банкирами мира, все обговорил. И мы зарегистрировали наше золото, получили свидетельство из рук господина Ротшильда.

Выйти со своими драгоценными металлами на мировой рынок совсем не просто. Прежде всего, необходимо получить свидетельство о статусе «хорошей поставки» у Лондонской ассоциации рынка драгоценных металлов. А она ставит очень жесткое правило: золото не должно иметь за пять лет ни одной претензии от покупателей на мировом рынке. Для серебра этот срок три года. В конце 1995 года наши инженеры имели и золото, и серебро «четыре девятки». Драгоценные металлы из Алмалыка успешно прошли проверку в крупнейших мировых банках. В апреле 1996 года наша продукция была представлена на аккредитацию. Старший менеджер Бирмингемской пробирной палаты Ширли Карсон призналась, что никак не ожидала столь высокой пробы узбекского серебра, оно с успехом выдержало самые придирчивые испытания.

А менее чем через год комбинат получил опытную партию гранулированного серебра, которое по качеству не уступало зарубежным образцам. Драгоценный металл такого типа широко используется в ювелирной и радиотехнической промышленности. В том же 1997 году Лондонская биржа драгоценных металлов вручила свидетельство о статусе «хорошей поставки» золотым слиткам комбината. Впервые в мировой практике одно предприятие в течение одного года было удостоено столь почетного статуса на два вида продукции. Добавлю, что по итогам коммерческой деятельности комбинату был вручен диплом и золотой приз «За коммерческий престиж».

Сегодня торговая марка комбината – стилизованный экскаваторный ковш и мельничный шар над ним – известна во многих странах мира. В Амстердаме один из дебаркадеров порта постоянно занят медными слитками из Алмалыка. Оттуда они держат свой путь дальше, в 17 стран».

Итак, экспорт продукции комбината, и в первую очередь меди, расширяется. Заключен ряд долгосрочных контрактов с фирмами Европы, Америки, Японии. Успеху способствует то обстоятельство, что катодная медь Алмалыка известна во многих странах, получила хорошие отзывы за свое качество и зарегистрирована на Лондонской бирже цветных металлов. Маркетинговые службы комбината провели исследование, проанализировали, что может дать более глубокая переработка катодной меди с получением новых видов товарной продукции: эмалированного провода, медных труб, ленты, проката. Мы еще раз убедились, что и нашей стране, и другим странам нужна наша продукция. К примеру, комбинат производит тысячи тонн медного купороса. Он используется как гербицид на рисовых полях, и его охотно покупает Китай.

С недавних пор комбинат стал выпускать еще два виде экспортоориентированной продукции – медный эмалированный провод 18 размеров (на итальянском оборудовании) и сплав цам (цинк – алюминий – медь). Сплав цам на комбинате считают продукцией будущего: он широко используется для литья деталей в машиностроении, для изготовления фурнитуры в мебельной промышленности. Комбинат планирует изготавливать медные трубки для кондиционеров, радиаторов, холодильников.

Задача развития производств импортозамещающих материалов также оказалась по силам комбинату. Так, импортный тротил обходился комбинату в пять миллионов долларов в год. Совместно с американцами был построен завод по производству эмульсионных взрывчатых веществ мощностью 40 тысяч тонн в год. Затраты на возведение этого завода окупались всего за год. Завод обеспечивает взрывчаткой горячков Навои, Ангрена, карьеры цементных заводов. Известковый завод комбината освоил выпуск кормовой извести, которая широко применяется на металлургических заводах и в сернокислотном производстве. «Рыночные отношения, как мы убеждаемся на собственном опыте, не терпят иждивенчества, - говорит Сигедин. – Они поощряют инициативу, разумный риск, установление деловых контактов с партнерами из зарубежных стран, внедрение новой высокопроизводительной техники».

На комбинате появились цехи, не имеющие никакого отношения к основному производству. Так, совместно с болгарами создано производство клеенки, армированной пленки, совместно с итальянцами освоено выпуск чулочно-носочных изделий. Опять же, совместно с болгарами открыт колбасный цех, способный производить 25 видов колбасы, коптить сало, мясо птицы, кроликов. Это пусть небольшое, но финансовое подспорье комбинату. Не будем забывать, что на этих производствах заняты в основном женщины. А как раз с их трудоустройством в городе Алмалыке большие проблемы.

Предмет особой гордости комбината – его молочно-товарная ферма на 800 голов крупного рогатого скота. Ее строительство велось под руководством и при участии израильской фирмы «Эйнаб». А как было дело и к чему оно привело, рассказывает В. Н. Сигедин.

«Как нам пришла идея по молоку? Одно время в городе не стало молока. И я обратился к президенту республики, говорю: «Ислам Абдуганиевич! В Алмалыке нет молока. Разрешите, я построю молочно-товарную ферму». Он не поверил «Как это нет молока?» Поручил разобраться. А комбинату молоко нужно для спецпитания, условия работы металлургов вредные. Прибыла комиссия и убедилась: да,

молока нет. И Каримов говорит: «Разрешаю, строй ферму». Мне нужен человек, которому я мог бы поручить это дело. Я собираю свою команду, говорю: «Нам разрешили построить молочную ферму. У нас нет работников сельского хозяйства. Кто из вас мог бы взяться за это дело?» Поднимается Вадим Нагай и говорит: «Я. Я ничего не знаю, но узнаю все, что касается фермы».

Израильяне продали нам не только ферму, но и технологию кормления, доения. И мы решили технологию кормления испытать. Пригласили из Израиля одного специалиста и посадили его на нашу старую ферму на 400 голов. Даст ли эта технология в наших условиях прибавку надоев? Установили компьютер, а Нагай прекрасно знает компьютеры, заложили в него весь рацион, построили кухню для приготовления кормов. Израильский специалист долго экспериментировал, и мы убедились, что он привез прекрасную технологию. За это время Вадим Нагай со своими товарищами научился кормить коров. Второе – мы не знали, что такое ветеринарное обслуживание. Мы пригласили начальника областной ветеринарной станции, попросили ее помочь нам. Она согласилась.

Таким образом, мы знали, как кормить, получили ветеринарную поддержку. То есть, начали создавать систему. Теперь встал вопрос – чем кормить? У нас есть подсобное хозяйство. Мы оставили на нем только корма – пшеницу, кукурузу, люцерну. Все остальное убрали, даже виноградники выкорчевали. 2000 гектаров отвели под кормовую базу. Я знал по опыту, что корову нужно поить хорошей водой. Мы решили и этот вопрос. Мы изучили в этом направлении все, что было в практике – российской, узбекистанской. Стали подбирать команду. Посадили людей за парты, начали учить. Выучили, восемь человек направили в Израиль на стажировку. Они там в кибуцу изучили, как нужно ухаживать за животными, когда нужно менять подстилку, как чистить двор, сколько корова должна ходить, разминаться, как корову надо мыть, как делать ей прививки.

И вот началось строительство фермы. Мы заплатили за нее три миллиона долларов. Данная сумма также включала в себя покупку животных. Мы получили великолепную ферму. Скот закупили в Голландии, привезли в специальных скотовозах фирмы «Вольво». Это двухэтажные скотовозы, берут на борт по сорок коров. Все сделано из нержавеющей стали, с автоматическим кормлением, поением, уборкой навоза. И вот это чудо к нам приехало. Представьте себе: открывается задний борт и по мостику сходят первые двадцать животных. Потом весь второй этаж опускается до уровня первого этажа, и по мостику спускается еще двадцать коров. Все чисто, все блестит. А через два месяца начался отел. Каждая корова привезла внутри, в своей утробе, теленка. Таковы были условия контракта. Уже три года ферма благоденствует, ее поголовье прибавляется. Появился завод по переработке молока. Он выпускает расфасованные в цветные полиэтиленовые пакеты собственного производства молоко, сливки, каймак, сливочное масло»

Почему я так подробно остановился на истории создания молочной фермы? Потому что она показательна. Видно, как родилась инициатива, чем она была вызвана, как она была одобрена. И далее пошли ступеньки дела: все продумано до мелочей, ничего не упущено, взято лучшее, что есть в мировой практике, и получен результат, который всем по душе. Породистые коровы дают много молока, приплод продается за высокую цену, горняки не знают перебоев с молоком. Понятна и роль Сигедина: в данном случае он – автор реализованной идеи. Но это отнюдь не обязательно. Автором мог быть любой член его команды, даже человек со стороны – какая разница? Но то, что идея исходила от Сигедина, очень симптоматично, ведь он голова, он за все в ответе, в том числе и за снабжение своих рабочих спецпайком, включающем в себя свежее молоко.

Когда была преодолена амплитуда спада и вновь начался рост выпуска товарной продукции, на комбинате увидели, что быстро растут и затраты. Встал вопрос о кардинальном оздоровлении финансового положения комбината. Как этого добиться? Следовало привлечь зарубежные инвестиции – для ускорения реконструкции. Значит, следовало произвести акционирование предприятия и часть акций предложить зарубежным инвесторам. И не просто предложить, а гарантировать им такие дивиденды, которые сделают привлекательным вложение капитала. В 1997 году комбинат был преобразован в акционерное общество открытого типа. Опять же, на потенциальных акционеров сильное впечатление произвела программа реконструкции и технического перевооружения комбината, взвешенная, серьезная, тщательно продуманная и просчитанная, учитывающая как сложившееся положение, так и возможности предприятия. Комбинат отнюдь не собирался уступать кому-либо свое место на рынке цветных и благородных металлов. Контрольный пакет акций комбината остался за государством, 9 процентов стали собственностью трудового коллектива, 40 предназначены к реализации иностранным инвесторам. Уставной фонд акционерного общества оценен в 1,1 миллиарда долларов. Ежегодно комбинат намерен отдавать инвесторам 50 миллионов долларов. За десять лет, вложив 500 миллионов долларов, инвесторы получат столько же в виде прибыли. Заманчиво, не так ли?

А что Сигедин? Он уверен в своей команде. Неблагоприятная конъюнктура на мировом рынке, как следствие чрезвычайно низких цен на медь и золото, будет преодолена дальнейшим снижением издержек производства. Специалисты комбината знают, как этого добиться. Есть планы, есть наработки, и есть

умение работать, претворять намеченное в жизнь. Это главное. А цены едва ли на годы застынут на низких отметках. Ведь медь не перестает быть сырьем нужным, сырьем стратегическим. А золото? Ничто так не туманит воображение человека, стремящегося разбогатеть, самоутвердиться посредством расширения принадлежащей ему собственности, как этот желтый, не боящийся коррозии металл. Презренный металл, как называют его альтруисты. Металл, за который гибнут люди – как поет в известной арии Мефистофель.

В ПЯТОМ ОКЕАНЕ

Казалось, воздушный, или пятый океан создан не для человека, он не птица, у него нет крыльев, природа не приспособила его для полета. И воздух не был его стихией до тех пор, пока разум не подсказал ему, как следует преодолевать земное притяжение. От воздушного шара и дирижабля – к крыльям и пропеллеру. И аппараты тяжелее воздуха стали осваивать голубой простор. Профессия летчика всегда была высоко престижной. Техника давала авиаторам все лучшее, на что была способна инженерная мысль, и конструкторы поднимали возможности техники очень быстро, так что сегодняшние самолеты с полным основанием можно назвать техническим совершенством: они рассчитаны на высокие скорости, на десятки тысяч часов полета, и полностью безопасны. Осваивая пятый океан, тысячи летчиков отдали свои жизни, чтобы нынешние самолеты летали без аварий. И вот результат: статистика говорит нам, что у водителя автомобиля больше шансов разбиться, чем у пилота.

Арслан Гаипович Рузметов, возглавивший национальную авиакомпанию «Узбекистон хаво йуллари» («Узбекистанские воздушные линии») вскоре после ее создания, добился, после пятикратного спада воздушных перевозок в связи с распадом Союза и ликвидацией Аэрофлота, быстрого роста всех показателей. На мировом рынке авиационных услуг авиакомпания «Узбекистон хаво йуллари» сумела приобрести репутацию динамично развивающейся, конкурентоспособной транспортной системы. По итогам первых пяти лет работы ей присужден престижный диплом международного фонда авиационной безопасности «За выдающиеся заслуги в отличном обеспечении безопасности полетов». Мало какая авиакомпания может похвастать наличием такого диплома. Высокая награда говорит о том, что в «Узбекистон хаво йуллари» - порядок, что в этой авиакомпании работают профессионалы высокого класса, подлинники мастера своего дела. И, главное, что само дело поставлено и ведется на должном уровне: в течение пяти лет количество взлетов равнялось количеству посадок.

Как же удастся Аослану Гаиповичу добиваться такой четкости и слаженности в работе многотысячного коллектива? Скажу еще, что сам он продолжает летать, и компания в его отсутствие не теряет четкости прекрасно отлаженного механизма. Что за человек Арслан Гаипович Рузметов?

Прежде чем приступить к характеристике Арслана Гаиповича, личности, юезусловно, незаурядной, богато одаренной, соединяющей в себе черты романтика неба и многоопытного, на редкость предприимчивого администратора, я позволю себе совершить небольшой экскурс в прошлое и проследить становление предшественника «Узбекистон хаво йуллари» – Узбекского управления гражданской авиации. Первые пассажирские самолеты появились в нашем небе в 1924 году. Тогда начали действовать маршруты Ташкент – Пишпек – Алма-Ата, Ташкент – Бухара – Карши – Термез, Ташкент – Бухара – Хива – Турткуль и другие. К концу двадцатых годов самолеты советского производства полностью вытеснили иностранные. К началу Великой отечественной войны все областные центра Узбекистана и многие районные были связаны с Ташкентом прямыми рейсами, и были проложены маршруты в Москву, Новосибирск, другие города России, в Казахстан, Туркменистан, Таджикистан. Появилась авиация специального применения – сельскохозяйственная, прославившаяся борьбой с саранчой, санитарная. В Узбекистане была открыта краевая национальная школа пилотов. В годы войны в Ташкент был эвакуирован самолетостроительный завод, который затем развился в гиганта самолетостроения. Это Ташкентское авиационное производственное объединение имени Чкалова, строящее большегрузные транспортные самолеты как военного, так и гражданского назначения, и пассажирские самолеты среднего радиуса нового поколения Ил – 112, добротные и экономичные. Марка этого предприятия широко известно за рубежом.

Первые наши взлетные полосы были грунтовые, и после взлета самолета шлейф пыли мог держаться в воздухе четверть часа. Только через десять лет после войны, с появлением реактивных и турбовинтовых авиалайнеров Ту – 104, Ил – 18 ташкентскую взлетно-посадочную полосу, а затем и другие покрыли бетоном. В 60 – 70 – 80 годы объем авиаперевозок рос стремительно, билеты стоили недорого и были общедоступны. Ил – 18, по своему времени, был очень хороший самолет. Их построили более тысячи, и они взяли на себя основную массу пассажиропотока. Затем пришло время самолетов Ил – 62, Ту

– 154, Як – 40, аэробуса Ил – 86. В гражданской авиации стали широко использоваться вертолеты. Узбекские авиаторы всегда одними из первых осваивали новую авиационную технику, и их авторитет в Союзе был высок.

К моменту обретения Узбекистаном суверенитета Узбекское управление гражданской авиации практически полностью удовлетворяло потребности республики в авиаперевозках и обладало весьма серьезной материальной базой, включающей в себя сотни самолетов и вертолетов разных марок, разветвленную сеть аэродромов с их службами, ремонтную базу. Так что национальная авиакомпания «Узбекистон хаво йуллари» получила богатое наследство. Однако обширный самолетный парк был рассчитан на нетребовательного, невзыскательного пассажира, и не отвечал тем требованиям, которые предъявлял Запад к своим пассажирским самолетам. Советский авиасервис оказывал пассажиру практически одну услугу – в рейсе протяженностью свыше двух часов его кормили. По ряду параметров, и в первую очередь по экономичности, западные самолеты нового поколения существенно превосходили самолеты советского производства.

Здесь следует особо остановиться на том, что становление национальной авиакомпании Республики Узбекистан происходило в чрезвычайно сложных условиях: рухнули многолетние, отлично отлаженные хозяйственные связи, договоры не выполнялись, спрос на авиаперевозки резко (в пять раз!) упал. Пилоты, штурманы, механики увольнялись десятками и уезжали в Россию. Потребовалось время, чтобы делом доказать: у нас условия, в том числе и оплата труда, не хуже. Национальной авиакомпании удалось избежать развала отрасли, сохранить от разбазаривания ее материально-техническую базу и, главное, удержать кадры. Вся гражданская авиация Узбекистана стала коммерческой, то есть самокупаемой и самофинансируемой. Это вовсе не означает, что правительство республики и лично президент Ислам Абдуганиевич Каримов не оказывают национальной авиакомпании практической помощи. Именно благодаря этой помощи и повседневной поддержке за годы независимости был сформирован уникальный самолетный парк, основу которого составили современные высокоэффективные и комфортабельные воздушные суда. Осуществлена комплексная программа модернизации управления воздушным движением. Теперь аэронавигационное обеспечение полетов в воздушном пространстве Узбекистана отвечает всем международным стандартам. Постоянно совершенствуются как взлетно-посадочные полосы, так и аэровокзальные комплексы, аэродромное оборудование.

В самом начале своей деятельности национальная авиакомпания Узбекистана поставила перед собой задачу совсем не простую, задачу с дальним прицелом – занять одно из ведущих мест на мировом рынке авиаперевозок. Рынке, где уже сложилась и устоялась своя конъюнктура. Выход был один – быть на уровне признанных авторитетов, держаться утвердившихся высоких стандартов, заявить о себе с позиций серьезного конкурента. Был избран девиз «За безопасность и комфорт полетов». Именно поддержка правительства помогла авиакомпании вступить в жесткую конкуренцию мирового авиабизнеса. Ведь вся реорганизация отрасли, пополнение авиапарка лучшими образцами западных воздушных судов, реконструкция аэропортов – все это и результат политики всемерной поддержки авиакомпании, проводимой государством. Ведь все проекты инвестиционной программы авиакомпании идут под государственные гарантии. Без этого ни один банк не дал бы кредита.

Пик спада авиаперевозок пришелся на 1993 год. Было перевезено всего 800 тысяч пассажиров против семи миллионов в 1990 году. Разница, как видите, обвальная. Далее начался рост. Рост уверенный, целеустремленный. И хотя до уровня 1990 года национальная авиакомпания пока не дотягивает, она неуклонно к нему приближается – с тем, чтобы в близком будущем превзойти его и пойти дальше.

Как компания борется за выживание, за свое место на мировом рынке авиаперевозок, за свой авторитет? Дадим слово Арслану Гаиповичу Рузметову, послушаем его:

«В начале девяностых годов главной проблемой было низкое техническое и моральное состояние доставшегося нам самолетного парка. Сам парк большой, а прибыльно использовать его нельзя. И мы самым серьезным образом занялись обновлением парка. Но еще до приобретения первого западного самолета открыли воздушное сообщение по маршруту Ташкент – Лондон. Было это в 1992 году. Первый рейс на Лондон выполнял я в качестве командира корабля. Помимо этого, открыли рейсы во Франкфурт на Майне (его аэропорт один из крупнейших в мире), в Арабские эмираты. Так мы начали зарабатывать валюту. Ведь наши деньги, национальная валюта, не конвертировались, а надо было оплачивать расходы, и не маленькие.

Как удалось открыть первый рейс на Лондон? Для этого были использованы все возможности субъективного и объективного характера. Когда в 1991 году началась война в Ираке, многие компании изменили свои маршруты и стали летать через Ташкент. Я тогда работал начальником ташкентского аэропорта и познакомился с президентами компаний «Люфтганза» и «Кондор». Они сказали: «У вас аэропорт отсталый. Вам надо привлечь инвестиции». Они посоветовали, как это сделать быстрее, к каким фирмам обратиться. Я начал действовать. Вскоре проблема вышла на уровень правительств Германии и

Узбекистана, был подписан протокол. Мы построили две взлетно-посадочные площадки, заменили все кабельное хозяйство – за счет кредитов Германии. Все сделали четко, как положено. И банкиры зауважали нас, стали разговаривать, как с равными.

В 1993 году мы приобрели первый аэробус А – 310 в финансовый лизинг. Иными словами, купили в рассрочку – на 12 лет. С западными самолетами мы могли войти в европейский рынок авиауслуг. А с Ту – 154 и Ил – 62 мы бы не смогли конкурировать с Европой. Настолько негативная информация накоплена о советских самолетах, что пассажиры-иностранцы на них не летают. Всего за три-четыре года в нашу гражданскую авиацию было привлечено около одного миллиарда долларов иностранных инвестиций. Кредиты и инвестиции были использованы для приобретения современных лайнеров и обновления аэропортов. Так, поставленное французами оборудование для главного диспетчерского пункта управления воздушным движением позволяет пропускать через территорию Узбекистана до 500 бортов в сутки. Уже в 1996 – 1998 годах финансовое положение национальной авиакомпании укрепилось, мы рассчитались с иностранными кредиторами, добились более выгодных условий покупки новых авиалайнеров А – 310, рассчитались с аэронавигационными службами России, Казахстана.

Любопытный штрих: в 1996 году израильская газета «Для всех» сообщила, что авиакомпания «Узбекистон хаво йуллари» признана лучшей из всех иностранных авиакомпаний, работающих в этой стране. Соответствующий сертификат и товарный знак мы получили. Еще более удачным был 1997 год, он принес компании более ста миллионов долларов прибыли от продаж за рубежом. И все же полеты выполнялись только по 58 регулярным маршрутам, в том числе по 17 международными 25 – в страны СНГ. А ведь в советское время самолеты из Узбекистана летали в 45 городов Союза. Разве эти связи не восстановимы? Восстановимы, и мы работаем над этим. Но радовало, что было перевезено 1,6 миллиона пассажиров, начата эксплуатация двух самолетов марки «Боинг – 767», закупленных в США. Среднесуточный налет по новым самолетам превысил подобный показатель судов советского производства почти в три раза.

В 1997 году я и исполнительный директор компании «Эрбас индастри» подписали важный контракт. Суть его заключается в том, что наша авиакомпания выкупила по остаточной стоимости два аэробуса, которые мы взяли в 1994 году в лизинг на 12 лет. Таким образом мы досрочно рассчитались с поставщиком, сэкономили большие валютные средства и приобрели по финансовому лизингу третий самолет «А – 310». Курс на приобретение авиалайнеров западного производства оказался правильным и дальновидным. Произошло ужесточение мер по безопасности полетов, особенно через Атлантику, по шумам и выбросам отработанных газов, что поставило своего рода барьер в использовании воздушных судов Ил – 62 и Ил – 86 на западных авиалиниях, хотя эти самолеты признаны одними из самых надежных в мире.

Неплохо заработала компания, сдавая наши самолеты в аренду как с экипажами, так и без них. Наши авиаторы хорошо зарекомендовали себя, работая на Ил – 76 в Москве, на Ил – 86, Ту – 154 и Ми – 8 в Пакистане, на Ил – 62 в Казахстане. Один Ил – 62 был передан в аренду грузинским авиаторам. В целом, оздоровление экономического положения предприятия и рост фонда оплаты труда позволил нам повысить заработную плату авиаторам по сравнению с 1996 годом в 2,5 раза. С тех пор заработная плата повышалась еще неоднократно, опережая инфляционные процессы.

Компания уделяет самое пристальное внимание укреплению своих позиций на рынке авиaperевозок стран СНГ. Тем более, что рейсы в города этих стран высокорентабельны. На основной нашей трассе Ташкент – Москва уже четвертый год полеты выполняет самолет «А – 310». Мы и успешно конкурируем, и тесно сотрудничаем (одно не исключает другого!) с российской компанией «Трансаэро», которая, кстати, арендовала у нас самолет Ил – 86. Активизируем мы свои отношения и с другими авиакомпаниями стран СНГ. Прежде всего, мы стремимся восстановить прежнюю географию полетов. Ведь раньше наши самолеты летали в 45 городов бывшего Союза. Конкуренцию с железнодорожниками за пассажиров на Москву мы выиграли по всем статьям. По разным причинам железнодорожное пассажирское сообщение с Москвой сейчас практически приостановлено.

1998 год по итогам хозяйственной деятельности несколько уступал предыдущему году. Зимой регулярность полетов была нарушена обильными снегопадами, затем свои коррективы внесли финансовые кризисы на Дальнем Востоке (уменьшился поток транзитных пассажиров через Ташкент) и в России. Кое где нас потеснили конкуренты. Отдельные рейсы стали незагруженными, убыточными, и мы их отменили. Зато увеличился пассажиропоток на направлениях Бангкок, Пекин, Франкфурт, Джидда, Лондон, Шарджа, некоторые города СНГ. Финансовая ситуация компании, однако, продолжала улучшаться. Почему? Потому что мы предельно гибко реагировали на меняющиеся условия рынка. Мы научились прекрасно ориентироваться в конъюнктуре. Научились предвидеть, что и как. Просчитывать ходы вперед. Мы вовремя рассчитывались с бюджетом, с иностранными кредиторами, тем самым упрочая свою деловую репутацию. Достаточно было сказать «да», и наше «да» равнялось подписанному договору. В

коммерческом мире это много значит. По-моему, с верности данному слову начинается деловая карьера любого бизнесмена. Если человек не научился отвечать за свое «да», в бизнесе ему делать нечего.

Мы начали сотрудничать с экспортно-импортным банком США, задействовали его кредиты в десяти наших проектах. На кредиты банка приобрели два «Боинга – 767», а в 1999 году – еще два. Мы подписали соглашение с авиационными властями США по принципу «открытое небо», что дает возможность авиаперевозчикам обеих стран выполнять полеты во все города США и Узбекистана.

Итак, за весьма короткий срок национальная авиакомпания Узбекистана стала одной из ведущих авиакомпаний всего Центральноазиатского региона. Высок наш авторитет и на международном рынке авиаперевозок. Самые современные и комфортабельные лайнеры компании еженедельно выполняют более 70 рейсов в Европу, Америку, страны Ближнего Востока, Персидского залива, Юго-Восточной Азии. Отлажен полет грузовых самолетов в Объединенные Арабские Эмираты, Бельгию. Сегодня среди стран СНГ Узбекистан занимает первое место по темпам развития авиации, и одно из ведущих мест – по географии полетов и техническому обеспечению своего самолетного парка. Наши самолеты находятся в воздухе по 11 – 12 часов в сутки. Компания первой на постсоветском пространстве получила европейский сертификат качества. Теперь мы признанная в Европе компания, которая может выполнять многие виды технического обслуживания самолетов «Эрбас», «Боинг». Мы можем оказывать услуги, включая замену двигателей, вспомогательных установок, устранение наиболее сложных дефектов. Мы поддерживаем контакты с 75 компаниями мира, подписали с ними договора о взаимном признании билетов. Например, пассажир с билетом «Люфтганзы» может пользоваться рейсом нашей авиакомпании, и наоборот. Мы проводим много важных и полезных для нас переговоров. Они ведутся изо дня в день. Мы имеем 300 – 400 переговоров в год с различными ведомствами и партнерами тех стран, с которыми сотрудничаем. Это помогает нам защитить свой рынок, не дать обойти себя, ущемить наши интересы.

Повышению нашего рейтинга в немалой степени способствовало и то обстоятельство, что наша страна обеспечила себе нефтяную независимость. Поначалу нашу потребность в горюче-смазочных материалах обеспечивал Ферганский нефтеперерабатывающий завод. А с вводом в строй современного нефтеперерабатывающего комплекса в Караулбазаре близ Бухары мы получили возможность экспортировать авиатопливо. Это, что ни говори, еще один козырь в наших руках».

Еще одно слово в пользу западной авиационной техники, в пользу расширения международных авиарейсов. Экономический анализ первых лет существования компании «Узбекистон хаво йуллари», проведенный вдумчиво и скрупулезно, показал, что на внутреннем рынке компания много не заработает, что внутренний рынок не скоро восстановит былую емкость. Надо было делать ставку на международные авиаперевозки в страны дальнего зарубежья. А на чем летать в Нью-Йорк, Амстердам, Франкфурт на Майне? В наследство от Аэрофлота национальная авиакомпания получила много воздушных судов Ил – 62, Ил – 86, Ту – 154, Ан – 24, Як – 40. Но большинство их уже выработало свой ресурс, остальные были малоэкономичны и не во всем соответствовали международным нормам и правилам. С таким парком на международном рынке авиаперевозок не поконкурируешь. Срочно требовалась новая авиационная техника. И летом 1993 года в Ташкентском аэропорту приземлился первый аэробус «А- 310», изготовленный самолетостроителями французского города Тулуза.

Чем примечателен этот лайнер? У него крейсерская скорость 850 километров в час, 183 пассажирских кресла, расход топлива всего четыре тонны в час. А у советского самолета примерно такого же класса Ил – 62 расход топлива десять тонн в час, у Ил – 86 – двенадцать тонн. Разница, как видите, очень существенная. Великолепная авионика и тройная система дуближа делают самолет «А – 310» абсолютно безопасным. Этот лайнер хотя и эксплуатируется уже 15 лет, но до сих пор пользуется славой наиболее экономичного самолета на маршрутах средней и большой протяженности (до 8 тысяч километров).

Весной 1995 года наш «А – 310» приземлился в Нью-Йорке, в аэропорту имени Кеннеди. К этому знаменательному событию национальная авиакомпания готовилась долго и тщательно. Прежде чем выдать авиаторам Узбекистана разрешение на полеты в США, специалисты Федеральных авиационных властей Америки досконально проинспектировали наземные, взлетную, авиационно-техническую службы «Узбекистон хаво йуллари». Результат инспекции: деятельность национальной авиакомпании Узбекистана соответствует всем требованиям ИКАО.

Рассказывает Арслан Гаипович Рузметов:

«При подготовке к полетам в США были открыты два новых международных рейса, в Ригу и Амстердам. Их аэропорты стали промежуточными при выполнении рейсов на Нью-Йорк. Затем эту роль стал играть киевский аэропорт. Наконец, была проведена большая работа по привлечению пассажиров в самом Нью-Йорке, в городах, где происходила промежуточная посадка, в обширном регионе Центральной Азии – ведь это единственный рейс, который связывает напрямую Среднюю Азию с Соединенными Штатами Америки.

Над Атлантикой самолет пилотировал я. Это очень ответственный, сложный полет для любого экипажа. А мы первые из национальной авиакомпании, кто отправлялся на А – 310 через океан. И хотя была проведена основательная подготовка на тренажере во Франкфурте и в самом летном отряде А – 310, мы волновались. У полета через Атлантику масса особенностей. Здесь и долгое пребывание над водной поверхностью, и специфика в навигации и радиообмене между экипажем и диспетчерской службой, и насыщенность графиков движения в аэропортах Амстердама и Нью-Йорка. Эмоциональные, психологические и чисто физические нагрузки на экипаж очень велики. Но мы справились, техника тоже была на высоте. Пассажиры остались довольны и работой пилотов, и обслуживанием на борту. После 15 часов чистого полетного времени наш лайнер с надписью «Узбекистон хаво йуллари» на борту приземлился в аэропорту имени Джона Кеннеди. Здесь экипаж ждала теплая встреча. Пришла большая группа проживающих в США узбеков – с цветами, с флагами Республики Узбекистан, и музыкой и рукоплесканиями приветствовала экипаж и первых пассажиров. Это действительно было важное, знаменательное событие.

После А – 310 личный состав авиакомпании освоил другой современный лайнер – «Боинг – 767». Началась его эксплуатация. Мы побывали на заводе фирмы «Боинг» в Сиэтле. Кстати, город этот – побратим Ташкента. Это большой конвейер, который не замирает ни на минуту. Производство отлажено прекрасно. Через каждые три дня за ворота предприятия выкатывается новый авиалайнер. Достоинством фирмы «Боинг» является подготовка экипажей заказчика для работы на приобретенной технике. В прекрасно оборудованном тренажерном центре происходит весь наземный процесс обучения летного и технического состава. Сами тренажеры не менее совершенны, чем самолеты, двойниками которых они являются. В Сиэтле прошли переобучение более двадцати наших экипажей, семьдесят инженерно-технических работников, бортпроводники. Помимо освоения самого «Боинга», программа стажировки предусматривала изучение причин авиапроисшествий, правил полетов в воздушном пространстве Америки. Мне было приятно, что американские специалисты неоднократно отмечали высокий уровень подготовки наших пилотов.

На «Боинге – 767» 207 мест, четыре класса. При полной загрузке он может взять еще 13 тонн груза. Как и у А – 310, у него два двигателя, управляют им два пилота. Однако «Боинг» способен совершить посадку при нулевой видимости, у него меньше, чем у А – 310, компьютеров, но самые лучшие аэродинамические характеристики: больше скорость на высоте, меньше удельный расход топлива. При взлетной массе 186 тонн самолет может брать до 73 тонн топлива. Преимущество «Боинга» – дальность полетов, высокая коммерческая загрузка, экономичность. На нем можно долететь из Ташкента в Лондон и вернуться обратно без дозаправки в Лондоне. На нем можно совершить рейс с полной загрузкой в Нью-Йорк без промежуточной посадки. «Боинги» проложили маршруты в такие культурные и промышленные центры мира, как Франкфурт, Бангкок, Сеул, Пекин, Дакка, Санкт-Петербург. Остановлюсь на маршруте в Дакку. Он оказался очень прибыльным. Дело в том, что из Банглы Деш в Европу ежегодно совершает поездки около трех миллионов человек. И благодаря удобным стыковкам с рейсами на Лондон, Москву, Франкфурт, Париж, Амстердам для транзитных пассажиров Ташкент – весьма приемлемый, удобный вариант. Новый маршрут также способствовал притоку туристов из этой страны в Бухару, Самарканд, Хиву. Казалось бы, ну, еще один международный маршрут. А какая от него польза! Авиация очень сближает народы, наглядно доказывая всем и каждому, что Земля – общий наш дом – со всеми вытекающими отсюда выводами.

При переходе с отечественных самолетов на западные приходится преодолевать психологический барьер. В чем он заключается? Во-первых, вместо привычных пяти членов экипажа в кабине два человека. Нет штурмана, инженера, радиста. Конечно, лайнер до отказа забит электроникой, отчасти взявшей на себя функции этих специалистов. Но часть их функций ложится на двух пилотов, а это требует не только принципиально иного уровня профессиональной подготовки, но и постоянной собранности. В полете нет времени на раскачку, пилот должен действовать как автомат. Этого требовали даже поршневые «тихоходы», а что же говорить о реактивных лайнерах? К 1999 году 80 процентов объемов международных перевозок уже приходилось на воздушные суда западного производства. В восьмидесятые годы наши плоты летали только по двум международным маршрутам, в Дели и Кабул. В 1999 году таких маршрутов было 19, не считая многочисленных чартерных рейсов. Только за последние годы международные авиaperезовки нашей компании выросли в восемь раз. Благодаря уменьшению удельного расхода горюче-смазочных материалов уменьшилась заправка авиатопливом наших самолетов в зарубежных аэропортах. Только в 1977 году за счет этого мы сэкономили около десяти миллионов долларов.

Три года назад национальная авиакомпания приобрела самолеты средней дальности «эрджи». Они очень комфортабельны и надежны. Эти лайнеры используются на трассах Ташкент – Ургенч, Ташкент – Ашгабад, Ташкент – Екатеринбург и так далее. Договор на поставку этих самолетов подразумевал не

просто покупку, а широкое взаимовыгодное сотрудничество. Так, производитель «эрджи» – компания «Аэро интернешнл» разместила заказ на изготовление деталей 53 наименований для «эрджи» на ташкентском авиапроизводственном объединении. Мы могли бы и не предусматривать этого, ведь сама национальная авиакомпания прибыли от этого не получила. Но получили работу наши соотечественники, а мы получили удовлетворение от того, что сделали доброе дело, поддержали предприятие, с которым тесно и плодотворно сотрудничаем»

А что с советским парком, с воздушными судами советского производства? Ведь в недавнем прошлом он обеспечивал весь объем пассажирских и грузовых перевозок. На Ил – 62, например, авиаторы суверенного Узбекистана начинали полеты в Берлин, Софию, Прагу, Варшаву, Дели, Куала-Румпур, Тель-Авив, Лондон. Затем авиационная администрация Объединенной Европы наложила ограничения на эксплуатацию самолетов советского производства на аэродромах Европы и Северной Америки. Она не только заботилась о чистой экологии, но и поощряла своих авиапроизводителей: своя рубашка, все же, ближе к телу. Но самолеты советского производства еще располагают немалыми ресурсами, а самые последние из них отвечают всем требованиям мирового авиационного сообщества. И на них прокладываются все новые и новые маршруты в воздушном пространстве бывшего Советского Союза. Отлично зарекомендовал себя пассажирский лайнер Ту – 154. Этот борт выполняет, в частности, сибирские рейсы нашей авиакомпании, связывая Узбекистан с городами Омском, Тюменью, Новосибирском. На Ту – 154 наши авиаторы летают в небе Китая, Пакистана, Турции, Индии, Сирии, Бахрейна. Многие годы с большой отдачей эксплуатируются первый советский аэробус Ил – 86, дальний магистральный пассажирский самолет Ил – 62, который обладал лучшим в свое время комплексом пилотажно-навигационного оборудования.

Сменить в свое время неплохой, а на сегодняшний день явно устаревший самолет Ан – 24 призван Ил – 114, получивший сертификат летной годности в 1998 году. Самолет этот выпускается в Ташкенте, и с заказами на него ташкентские авиастроители связывают свое будущее. Это принципиально новый самолет, экологически чистый, малозумный, экономичный, комфортабельный. Садится и взлетает как с бетонных, так и с грунтовых полос. На нем 64 пассажирских места. Он может достойно конкурировать с зарубежными аналогами. Дальность полета – 1000 километров с коммерческой загрузкой шесть тонн. Современное оборудование обеспечивает вождение этого самолета в автоматическом режиме по заданной программе. При нештатных ситуациях на экранах дисплеев появляется информация с инструкциями экипажу, что надо делать. Национальная авиакомпания Узбекистана приобрела десять таких машин. Они обслуживают, и очень успешно, маршруты внутри страны. Новым самолетом заинтересовались Китай, Вьетнам, Беларусь и, конечно, Россия. Уверенность в хорошей перспективе самолета Ил – 114 придают маркетинговые исследования: на пороге третьего тысячелетия в странах СНГ будет списано почти полторы тысячи самолетов Ан – 24, Як – 40, которые выработали свой полетный ресурс.

Компания заботится о том, чтобы как можно больше ее воздушных судов сдавалось в аренду. Самолеты сдаются в аренду с экипажами и без. Так, 1998 год принес компании двадцать миллионов долларов. Эти деньги были получены в счет оплаты арендуемых лайнеров. Заявки на аренду воздушных судов поступают постоянно. Аренда выгодна не только тем, что приносит доходы. Выполняются дополнительные объемы работы, экипажи чаще летают, набирают опыт, поддерживают на должном уровне свое профессиональное мастерство. В итоге же растет престиж узбекских авиаторов. А добрая репутация, если она есть, значит очень много. Значит, с вами захотят иметь дело и те, кто до этого по каким-либо причинам не проявлял таких намерений.

Свои традиции у авиакомпании в грузовых перевозках. Самолеты Ил – 76 она покупает у ташкентских авиастроителей. Эти грузовые лайнеры и сегодня превосходят мировые аналоги, имеют прекрасные летные характеристики и транспортные возможности, хорошо известны во многих странах. С грузом в сорок тонн этот лайнер в состоянии преодолеть 5000 километров. Грузовой флот компании насчитывает в своем составе двадцать самолетов Ил – 76. Для отправителей мелких грузов подготовлен грузовой вариант пассажирского самолета Ан – 24, способный перевозить до шести тонн грузов. Грузовые самолеты выполняют регулярные рейсы в Китай, Индию, Объединенные Арабские Эмираты, Сирию, бельгийский город Остенд. География чартерных рейсов много шире. Летом и осенью обеспечивается овоще-фруктовый конвейер с городами Сибири, Урала. Тысячи тонн самых разнообразных грузов перевозятся из Узбекистана и в Узбекистан.

Наша страна располагает 17 аэропортами. Двенадцать областных центров имеют свои аэропорты, а также отдаленные города, такие, как Зарафшан, Учкудук, Сариассия, Турткуль, Шахрисабз. Особенно высока плотность аэродромов в Ферганской долине. Аэропорт города Намангана выполняет роль запасного для ташкентского. Когда низкая облачность или туман закрывают ташкентское небо, самолеты совершают посадку в Намангане. Сочетание разветвленной аэродромной сети с развитым автомобильным и железнодорожным сообщением внутри республики характеризует Узбекистан как государство,

располагающее уникальными воздушно-наземными транспортными возможностями. За последние годы аэропорты Ташкента, Самарканда, Бухары, Ургенча реконструированы, причем значительная часть работ выполнена с привлечением зарубежных инвестиций. Аэропорт города Самарканда второй после ташкентского получил статус международного. К сожалению, аэропорты большинства областных центров убыточны. Как убыточна и перевозка пассажиров на внутриреспубликанских линиях – из-за низких цен на авиабилеты, не покрывающих себестоимости перевозок. Государство эти перевозки не дотирует. Следовательно, их дотирует национальная авиакомпания – за счет высокой доходности международных авиалиний. Едва ли это правильно. Аэропорты, исключая ташкентский, должны дотироваться государством – как объекты особой социальной значимости.

Что привело Арслана Гаиповича в авиацию? Ответ прозаически прост, банален: любовь к небу. Во времена его детства профессия летчика была одной из самых престижных. Рузметов родился и вырос в Ургенче – столице Хорезмского оазиса. Против его дома размещалась школа Добровольного общества содействия армии, авиации и флоту – ДОСААФ. В школе работали кружки: авиамодельный, стрелковый, парашютный и другие. Все свободное время мальчик Арслан пропадал в этой школе. Ему нравилось смотреть, как старшие ребята мастерят игрушечные самолетики, ставят на них моторчики, и они летают, как настоящие. Потом и он сделал модель, которая полетела. Это был не воздушный змей, тоже штучка интересная, а совсем настоящий самолетик, только маленький. Гордости Арслана не было предела. Он увлекся авиамодельным спортом, участвовал в соревнованиях. Позже увлекся парашютным спортом. Впервые прыгнул с парашютом в девятом классе. Собственно, судьба его уже была predetermined. Когда Арслан поступал в Бугурусланское летное училище, у него за плечами были 48 прыжков с парашютом и 11,5 часов налета на планере.

«Я летаю уже треть века, - говорит Арслан Гаипович. – Мечта детства осуществлена, я счастлив. Я прошел все самолеты, от Ан – 2, на котором начинал свой трудовой путь, до А – 310 и «Боинг – 767», на которых продолжаю летать в качестве командира корабля. Я горжусь тем, что удостоился чести привести в Ташкент французские аэробусы и американские боинги. Считаю, что для авиатора непременным условием его профессиональной пригодности является страстная любовь к небу и самолету. Без этого не может состояться ни пилот, ни штурман, ни бортмеханик. Вот почему случайных людей в авиации практически не бывает. И вот что очень важно: настоящий авиатор готов переучиваться всю жизнь. Ведь авиационная техника всегда создается на базе новейшей инженерной мысли.

Как я шел к своей цели? Я рос в многодетной семье. В нашей семье было одиннадцать детей. Четверо не выжили, умерли в младенчестве. Нет уже с нами и старшего брата. Две сестры и три младших брата – все семейные, все обзавелись детьми, внуками. Все работают. После окончания училища я был направлен на работу в Самарканд. Там женился, там родились мои дети. Теперь они взрослые, самостоятельные люди, две дочери замужем, сын женат. Я давно уже дед. После училища я пять лет проработал вторым пилотом на Ан – 2, командиром самолета, командиром звена. Мне хотелось переучиться на Ан – 24, и в 1973 году я приехал в Ташкент. А председателем комиссии по отбору кандидатов был Атхам Газиназаров, начальник Узбекского управления гражданской авиации. Когда подошла моя очередь и я вошел в кабинет, Атхам Юлдашевич воскликнул: «Вот тот человек, который нам нужен!» Посмотрел мои документы и говорит: «Ты имеешь стопроцентное право переучиваться на Ан – 24. Однако хочу предложить тебе другую работу. Потрудись один год в Кашкадарье. Мы создаем там авиационное подразделение – звено Ан – 2». Я возразил, сказал, что там работает первым секретарем обкома партии мой отец. Он сказал: «Ну и прекрасно! Ты быстро создашь там базу. Ведь в какую дверь ты ни постучишься, тебе никто не откажет. Тебе будет помогать твоя фамилия. А через год поедешь на учебу, все члены комиссии – свидетели нашего с тобой уговора». Так он меня уговорил. Перелетаю из Самарканда в Карши. Приземляюсь в поле, среди верблюжьей колючки. Колючку вырубил, очистил площадку для стоянки самолета. Самолет привязали к кольям. Ограждения нет, рядом овцы пасутся. Оставил для охраны авиатехника. Утром смотрю – на нижнем крыле дырка. Авиатехник со слезами на глазах рассказывает, что баран протаранил крыло. Миновало полгода, и в степи уже было звено из шести самолетов. Все авиаторы получили квартиры. Докладываю Газиназарову: «Атхам Юлдашевич, я сделал все, что вы мне поручили!» А он: «Звено – мало, нужна эскадрилья!» Спрашиваю: если за три месяца создам эскадрилью, отпустите? Он пообещал. Но он опять повысил меня в должности, и я пять лет строил аэропорт в Карши. Мы удлинили взлетно-посадочную полосу до 3000 метров, стали выполнять рейсы на Ту – 154 в Москву, Уфу, Ленинград, Минводы, Симферополь.

А в 1982 году меня перевели в Ташкент. Для меня это было полной неожиданностью. Я отказывался от работы в столице. Я прямо сказал об этом отраслевому секретарю ЦК, ведавшему вопросами транспорта. Тогда меня повели к Шарафу Рашидовичу Рашидову, первому секретарю ЦК Компартии Узбекистана. Шараф Рашидович встал, поздоровался и минут пятнадцать говорил со мной о сельском хозяйстве. Расспросил, почему невысок эффект от дефолиации хлопковых полей и ее приходится проводить повторно.

Я рассказал все, что знал об этом процессе, ничего не утаивая. Слушая, Шараф Рашидович делал какие-то пометки в блокноте. Потом говорит секретарям: «Послушайте, ведь это готовый секретарь райкома партии. Он настоящий сельхозник!» Я вижу, что порулил не в ту степь, и испугался окончательно. Сказал, что люблю авиацию и не могу работать в районе, не знаю сельского хозяйства. И вдруг он говорит: «Ладно, желаю тебе успеха. Наводи порядок! Все, кто здесь сидит, твои помощники в этом деле. Поздравляю тебя!» Пожал мне руку и выпроводил из кабинета. Видимо, он специально пригрозил отправить меня на работу в район и тем самым снял мои возражения против переезда в Ташкент.

Так я стал командиром Ташкентского объединенного авиаотряда. А в нем работало 7000 человек. В Карши же под моим началом было всего 600 человек. Совершенно другой коллектив, в нем много людей с большим стажем производственной и руководящей работы. Но обстановка была нездоровой, коллектив размежевался на группы и группки, которые постоянно конфликтовали между собой. В такой обстановке я оказался впервые. Я страшно не любил все эти подковерные игры, все эти интриги. Ничто так не мешает работе, как постоянное выяснение отношений в коллективе, кто есть кто. Я не знал самолетов Ил – 62, Ил – 86, я не летал на них, и многие смотрели на меня свысока. Мол, с «аннушки» сошел и учит нас жить! Но я взял себя в руки и начал учить этих опытных, грамотных людей, как надо жить без склок, не завидовать, а добиваться успеха высокой самоотдачей и постоянной работой над собой. За три месяца я ликвидировал все группировки и помирил коллектив. Раздрай прошел, порядок торжествовал. Работа резко пошла в гору. Уже к концу года объединенный авиаотряд занял второе место среди родственных предприятий бывшего Союза. Это был небывалый результат. Но это было всего-навсего следствие наведения порядка. Порядок, когда он есть, невидим, как и воздух, которым мы дышим. Зато его отсутствие тотчас бросается в глаза даже неспециалисту. И там, где нет порядка, никогда не будет нормальной, эффективной работы, высоких результатов. Поэтому очень важно создавать порядок, жить в атмосфере порядка. И если порядок достигнут в масштабе государства, эта страна благоденствует и процветает.

В 1990 году меня назначили директором аэропорта «Ташкент». На этой должности я проработал два года, затем был назначен заместителем генерального директора только что созданной национальной авиакомпании «Узбекистон хаво йуллари». В марте 1996года я стал генеральным директором этой авиакомпании.

Я часто вспоминаю своих учителей. Я их добром вспоминаю. Первым из них после окончания летного училища был В.Романкин, командир отряда в Самарканде. Все мои тренировки, проверки, ввод в должность командира Ан – 2 выполнил этот замечательный человек. Он учил меня, как следует поступать в тех или иных острых ситуациях, говорил, насколько важно строго придерживаться всех писанных и неписанных законов авиации. Когда я переучивался на Як – 40, меня обучал великолепный летчик-методист А.Сливкин, и на Ил – 62 – И. Бакзин. Летать на «Боинге» меня обучал инструктор Купер, на А – 310 – летчик «Люфтганзы» Фолкнер. Это настоящие профессионалы, пилоты с большой буквы.

Опыту административной работы я во многом обязан Атхаму Юлдашевичу Газиначарову, начальнику Узбекского управления гражданской авиации. Мне нравилось его поведение на разборках, в сложных ситуациях. А они случались достаточно часто. Всегда спокойный, он не терял самообладания. И вместе с тем это был очень строгий руководитель, хотя внешне казался мягким, покладистым человеком. Когда кто-то допускал промах, он взыскивал с виновника очень строго.

Я не сделаю открытия, если скажу, что очень многое в любом трудовом коллективе зависит от управленческих кадров. Руководить – значит вести сотрудников к успеху, к самореализации. Всегда было крайне важно, чтобы у руля трудового коллектива стоял человек одаренный, волевой, решительный, способный взять на себя ответственность за определение целей, выделение приоритетных задач, умеющий так поставить, так организовать дело, чтобы приоритетные задачи решались четко, принося предприятию славу и прибыль. Такой руководитель соблюдает принципы демократизма вплоть до момента принятия окончательного решения. В этот момент он становится, если хотите, диктатором.

В совете авиакомпании сегодня подобались надежные соратники генерального директора по управлению предприятием. Это великолепные профессионалы, глубоко преданные своему делу. Не скрою: я их люблю. Люблю именно за преданность своему делу. Я к себе очень требователен, и к ним тоже. Порой я к ним чересчур требователен. А они, в свою очередь, так же требовательны к своим коллективам. И здесь все правильно. Авиация не терпит расхлябанности. Мы уже много лет работаем без серьезных летных происшествий, аварий и катастроф. При низкой требовательности это просто невозможно. И потом, все инструкции, регламентирующие нашу работу, образно говоря, написаны кровью людей. Самолеты стоят дорого, а жизнь человека вообще не имеет цены. Поэтому мы просто обязаны требовать от каждого должностного лица четкого исполнения его служебных обязанностей.

Наше большое достижение последних лет – подготовка летчиков для самолетов А – 310, «Боинг». Мы готовим их у себя, в Узбекистане. Казахские авиаторы, покупая А – 130, подписали с нами контракт на обучение их пилотов в нашем учебном центре. Им выдадут необходимые лицензии. Наши механики

полетели на завод-изготовитель, чтобы принять самолет для казахских партнеров. Так, мы и соседям помогаем, укрепляя добрососедство, и деньги на этом зарабатываем. Но когда надо, мы сами тратим деньги на обучение своих людей. Тратим охотно, ибо эти затраты окупаются сторицей. У нас прочные связи с Ульяновским высшим летным гражданским училищем. Там сегодня обучается более 50 граждан Узбекистана. Инженеров-штурманов и специалистов по управлению воздушным движением для нас готовит летная академия Украины, расположенная в Кировограде. Там тоже обучается более пятидесяти наших посланцев».

Переломным для национальной авиакомпании стал 1997 год, когда удалось выйти на все намеченные показатели. Гибкая тарифная политика, дополнительные рейсы, удобное расписание полетов, хороший сервис способствовали успеху. Только на международных линиях было перевезено 2, 2 миллиона пассажиров. Но самочувствие пассажира, его желание или нежелание летать самолетами нашей авиакомпании зависит от многих факторов, в том числе и от работы наземных служб, которые компании не подчиняются. Если в воздухе на бортах лайнеров с символикой национальной авиакомпании Узбекистана уровень сервиса практически приблизился к международным стандартам, то на земле пассажир часто сталкивается с различными проблемами, которые затем отрицательно сказываются на имидже компании. Так, многие представительства за рубежом предлагают своим пассажирам совершить воздушное путешествие в разные страны через Ташкент. Обслуживание же в ташкентском аэропорту их зачастую разочаровывает.

Инфраструктура вокруг узбекистанских аэропортов должна развиваться, совершенствоваться, приносить максимум дохода. На сегодняшний день это платные стоянки автомашин, магазин беспошлинной торговли, лотки, киоски, рестораны и так далее. Это называется непрофильной работой. Кстати, многие аэропорты мира получают 30 – 40 процентов своих доходов именно от непрофильной работы. «Узбекистон хаво йуллари» будет работать над этим. Компания хочет иметь свою сеть гостиниц. Она сможет размещать в ней транзитных туристов. Гостиничный бизнес, как звено в воздушном конвейере, при правильной постановке дела всегда приносит хороший доход.

В двухтысячном году национальная авиакомпания Узбекистана отметила свое восьмилетие. Было подчеркнуто, что компания плодотворно сотрудничает с семидесятью авиакомпаниями стран СНГ и дальнего зарубежья. А ведь, вступая в рыночную экономику, компания не имела опыта конкурентной борьбы. Именно конкуренция заставляет авиаторов республики идти вперед, стараться стать лучше и выше самих себя. Общая протяженность воздушных линий, обслуживаемых самолетами авиакомпании, превысила два миллиона километров.

Сошлюсь, в качестве примера взаимовыгодного сотрудничества, на документ особой весомости, подписанный между правительствами США и Республики Узбекистан в 1998 году в Вашингтоне. Этот документ о воздушном сообщении между двумя странами, и не только между ними. Это принципиально новая версия двустороннего сотрудничества в области гражданской авиации, основанного на международной правовой базе. Соглашение позволяет национальной авиакомпании Узбекистана занять активную позицию на американском рынке авиаперевозок, выполнять полеты в любые города США, а также совершать посадки в третьих странах (Франция, Бельгия) и на равных конкурировать с известными мировыми авиакомпаниями. Соглашение позволяет осуществлять комбинированные перевозки пассажиров и грузов из Центральной Азии до Нью-Йорка, а далее – по штатам. Соответствующие права получает на узбекистанском авиарынке американская сторона. Соглашение предусматривает единые тарифы для пассажиров и грузов.

Заключен взаимовыгодный альянс с авиакомпанией «Трансаэро» – крупным российским перевозчиком, который также широко эксплуатирует западную технику. Основная задача этого альянса – консолидация потенциалов его участников, включая рынок перевозок, самолетный парк, его обслуживание, персонал, инфраструктуру для достижения эффективной конкуренции с другими перевозчиками, роста доходов и, как следствие, повышение эффективности деятельности авиакомпаний. Это, собственно, первый практический шаг на пути объединения усилий гражданской авиации Узбекистана и России. Когда сотрудничество взаимовыгодное, оно открывает для партнеров поистине безграничные возможности.

Много выгодных соглашений заключено и с другими российскими авиакомпаниями. Здесь сотрудничество развивается динамично и устойчиво. Россия, другие государства СНГ представляют для узбекских авиаторов особый интерес. Во многих российских регионах и в других странах содружества есть устойчивый спрос на полеты через Ташкент в различные страны мира, о чем свидетельствует рост количества транзитных пассажиров, следующих в страны Юго-Восточной Азии. И потом, этот рынок во многом известен по прошлым годам, здесь нет языкового барьера, остались давние хозяйственные и дружеские связи, так что работать здесь легче, нежели в странах дальнего зарубежья. И потом, рейсы в страны СНГ – самые рентабельные. Рентабельность достигает 30 – 50 процентов, что позволяет покрывать убыточность большинства рейсов внутри страны и отдельных международных рейсов. Активизация

действий узбекской национальной авиакомпании в странах СНГ и особенно в России уже вызывает беспокойство у конкурентов. А это ли не свидетельство правильности избранного пути?

Примеров, подобных приведенным, много, и нет нужды приводить все новые. Остановимся на главном. Человек, который самозабвенно любит небо и самолеты, стал, благодаря своему высочайшему профессионализму, деловым качествам и организаторским способностям, генеральным директором авиакомпании «Узбекистон хаво йуллари». Он, как мы убедились, делает все возможное, чтобы компания динамично развивалась, чтобы рос ее авторитет. Ему помогают в этом сотни профессионалов; их равно привлекает в своем лидере и качества прагматика, и качества возвышенного романтика: Арслан Гаипович, при своей высокой должности, не спешит оставить кресло командира воздушного корабля. Наверное, небо подпитывает его силами, как Антея подпитывала земля. Соединившись вместе, качества прагматика и романтика выливаются в такую целеустремленность, перед которой мало что может устоять. У национальной авиакомпании все больше достижений заметных и престижных. Пока за ними нет фона общего экономического роста, создающего благоприятные перспективы. Например, национальная железнодорожная компания никак не охнет от прострации спада грузовых и пассажирских перевозок, и ее безинициативность явно бросается в глаза на фоне взлета «Узбекистон хаво йуллари». В этом взлете, конечно же, очень много и от яркой личности Арслана Гаиповича Рузметова, от его горячего сердца, от пафоса его планов. Легко ли коллективу с таким руководителем? Когда как. Ему с ним хорошо, и это главное.

ФАНАТИК

Самоотверженность, высочайшая самоотдача, как правило, не остаются вознагражденными. Лично я, например, с такими случаями не встречался. Когда человек всего себя отдает любимому делу, это предопределяет результат. Когда такой человек становится во главе коллектива, это предопределяет результат деятельности коллектива. Ибо рядом с таким руководителем, как правило, не работают вполсилы. Сила примера воодушевляет и мобилизует. Это фактор чрезвычайной силы.

Руководителю, которому я посвящаю этот очерк, зовут Садыкджан Артыкович Талипов. Точнее, звали. Вот уже несколько лет его нет с нами. Но люди, с которыми он работал, помнят его и любят о нем рассказывать. Более того, они следуют его заветам. Его светлый образ навсегда запечатлен в их душах. Не каждому дано, уйдя из жизни, прочно остаться в памяти живых. Стремился ли к этому Садыкджан Артыкович? Нет, полагаю, такой цели он перед собой не ставил. Он однажды сказал о себе: «Я люблю свой город, мечтаю, чтобы он сиял и сверкал тысячами огней. И пусть этот свет несет добро, тепло, красоту и уют каждому дому». Он хотел, чтобы Ташкент был освещен надежно и красиво, и все для этого делал. А то, как он делал свое дело, как старался, какие при этом преодолевал препятствия, и запомнилось его товарищам. Ибо другие так не старались.

Садыкджан Артыкович почти тридцать лет возглавлял «Ташгорсвет». Он превратил «Ташгорсвет» в образцовое предприятие, возможно, лучшее на всем постсоветском пространстве. Сделал это он еще в советское время, а затем сполна использовал новые возможности, новые выразительные средства, которые предоставили в его распоряжение независимый Узбекистан и рыночная экономика. Москвичи, ленинградцы, горьковчане, киевляне консультировались у Талипова и не считали это зазорным. Ибо он был одним из лучших специалистов городского освещения в мире. В его руках городской фонарь, вещь, в нашем представлении, достаточно банальная, превращался в элемент праздника, и ташкентцы заслуженно гордились тем, как освещался их город ночью. Ибо делалось это как по законам целесообразности, так и по законам красоты.

Работая, Садыкджан Артыкович не ведал усталости. Если его идеи опережали время, он возвращался к ним через год, через пять лет, но осуществлял-таки задуманное. Он ничего не забывал. И он никого не забывал. Он знал людей, с которыми работал, куда лучше начальника отдела кадров. Он знал их изнутри. Он часто знал лучше их самих, на что они способны. Вот почему успех, который неизменно ему сопутствовал, ни в коей мере нельзя считать удачей. Успех предопределялся всем жизненным опытом Талипова, способностями и возможностями созданного им коллектива.

Предприятие «Ташгорсвет» было создано вскоре после победного завершения Великой Отечественной войны. В те годы технический прогресс шел вперед семимильными шагами. Соответственно, быстро менялось осветительное и светотехническое оборудование. Возможности городских властей благоустроить город быстро расширялись. Но «Ташгорсвет» был создан не на пустом

месте, у него имелись предшественники. Еще в 1895 году городская управа Ташкента продала на торгах (на аукционе) купцу первой гильдии Саид-Кариму Саид-Азимбаеву подряд на уличное освещение города, вручив ему для этого 1060 керосиновых фонарей. Этот подрядчик держал аренду на освещение города пятнадцать лет. Фонари ежедневно зажигали и гасили специальные люди – фонарщики. Городская дума установила строгое расписание режима горения фонарей. Если фонари не горели, горели неполным светом или коптели, подрядчика штрафовали. Но поскольку подряд на освещение был делом выгодным, подрядчик старался неукоснительно выполнять все условия договора.

Каждый керосиновый фонарь имел силу света примерно 8 свечей. Их количество постепенно росло, в 1905 году фонарей было уже 1900. На рубеже XIX и XX веков Ташкент впервые узнал, что такое электричество. Первыми небольшие генераторы установили у себя кинотеатры, некоторые предприятия. В центре Ташкента, там, где сейчас расположен плавательный бассейн имени Митрофанова, появилась дизельная электростанция, но ее мощности хватало только для обеспечения движения городского трамвая. Об этой станции до сих пор напоминает ташкентцам остановка трамвая «Дизельная». В 1917 году сменилась власть, но Ташкент все еще освещался керосиновыми фонарями. Их количество несколько не выросло по сравнению с 1905 годом.

Перелом наступил с пуском в эксплуатацию первой гидроэлектростанции Бозсуйского каскада – Бозсуйской гЭС. И хотя ее мощность была 4 тысячи киловатт, первое время не знали, что делать с таким громадным количеством электроэнергии. В 1928 году город освещали уже 850 электрических фонарей. Это, согласитесь, капля в море, и ташкентцы больше полагались на луну, чем на фонари. В предвоенный 1940 год из 1200 километров ташкентских улиц освещалось 148 километров, на них горело 3445 фонарей. В годы войны почти все они погасли, городу было не до уличного освещения. Но к началу пятидесятых годов из 1916 ташкентских улиц освещалось уже 360. Способ включения освещения был по-прежнему примитивен: 20 фонарщиков ежедневно утром и вечером обходили свои участки и специальным шестом с крючком включали или выключали рубильники на столбах уличного освещения.

Затем положение стало быстро меняться к лучшему. Появились кабельные линии, металлические фонарные столбы, пульт централизованного управления уличным освещением. Так было положено начало одновременному включению и выключению всех светоточек на улицах города. Ушла в прошлое профессия фонарщика, обходчика. Им на смену пришли профессии электротехника, телемеханика, связиста, диспетчера. В 1962 году освещалось уже три четверти городских улиц, а количество светоточек достигло 23000. В эксплуатацию начало входить люминесцентное освещение. Их быстро потеснили дуговые ртутные лампы, дававшие мощный световой поток. Близ театра имени Алишера Навои и гостиницы «Ташкент» появились новые виды светильников в виде торшеров.

В октябре 1967 года Садыкджан Артыкович Талипов стал директором конторы «Ташгоросвещение». Вспомним, что это были за годы. После разрушительного подземного толчка в апреле 1966 года Ташкент стремительно восстанавливался. Десятки тысяч строителей со всей страны приехали восстанавливать столицу Узбекистана. Город менялся к лучшему буквально на глазах. Если прежде Ташкенту были неведомы праздничная иллюминация, световая реклама, то теперь они прочно вошли в жизнь и быт узбекской столицы. Город освещался теперь с помощью 60 тысяч светоточек. Совсем недавно это было недостижимой мечтой. Причем, половину светоточек составляли очень сильные, эффективные светильники с ртутными лампами.

Газосветная реклама в Ташкенте в семидесятые годы, как, впрочем, и в других городах страны, сильно отличалась от западной. Она не рекламировала товары, магазины, виды услуг, а в основном состояла из назидательных поучений типа «Уходя, гасите свет», «Храните деньги в сберкассе», «Не разрешайте детям играть с огнем» и так далее. Естественно, что на такую рекламу никто не обращал внимания. Нужна была более интересная, динамичная форма световой рекламы, оперативной информации. Таким задачам отвечали световые электронные табло. Талипов добился разрешения на закупку в Венгрии аппаратуры для светового табло. Его смонтировали на крыше 17-этажного издательского здания в центре города. Длина табло 41 метр, высота 4,5 метра. В табло вмонтировано около ста тысяч лампочек четырех цветов. По своим размерам оно до сих пор единственное в мире. Художественно оформленное, оно давало ежедневную информацию о событиях в мире, в жизни республики, рекламировало товары, услуги. Люди останавливались внизу и подолгу стояли, читая «бегущую» строку. Итак, обратим внимание на деталь: до сих пор это световое табло – крупнейшее в мире. Но оно установлено не в Москве, что было бы логично, а в Ташкенте. Талипов никогда не афишировал, что это его заслуга. Зачем? Главное – претворить задуманное в жизнь. А слава, почести второстепенны.

Следующим шагом вперед в деле уличного освещения стало появление дуговых натриевых ламп. По сравнению с ртутными они обладали лучшей светоотдачей, дольше служили. Но были во много раз дороже. Если ртутная лампа в 1980 году стоила 8 рублей, то натриевая – 120 рублей. Лампу значительно удорожало зажигающее устройство, которое находилось в светильнике. Инженеры «Ташгорсвета»

разработали для этих ламп дешевое зажигающее устройство, и их внедрение существенно ускорилось. В 1985 году Ташкент освещали уже 11 тысяч натриевых ламп. Был смонтирован новый четырехпрограммный пульт управления уличным освещением, с включением на 100 процентов, 50 процентов, 25 процентов и отключением светильников. До 11 часов вечера в городе горели 100 % светильников, до 12 часов – 50 %, затем до утра – 25 %. А перед рассветом снова включались все лампы. Так в тихие ночные часы экономилась электроэнергия.

В 1987 году «Горосвещение» превратилось в «Ташгорсвет», организацию хозрасчетную. В положении о предприятии указывалось, что его основными задачами являются эксплуатация и развитие электросетей наружного освещения, газосветной рекламы и световых табло «Публикорол» и ТСД, а также осуществление светотехнического оформления города по договорам с предприятиями, организациями и учреждениями. В функции предприятия входило постоянное совершенствование наружного освещения города на основе достижений научно-технического прогресса. На 1 января 1989 года «Ташгорсвет» располагал 3300 километрами электросетей, в том числе 1142 километрами кабельных линий, 97 тысячами светоточек с ртутными, натриевыми, люминесцентными и накаливаемыми светильниками. Общая мощность наружного освещения составляла 29 мегаватт, мощность светопотока – более 1800 миллионов люмен. Ушла в прошлое проблема освещения всех до единой улиц города – она давно была решена. Зато становилась актуальной задача реконструкции и модернизации уличного освещения.

А что представляет собой «Ташгорсвет» сегодня, какое наследие оставил Талипов своим преемникам? За годы независимости Узбекистана предприятие полностью перестроило свою работу, введя ее в рамки рыночных отношений. К чести коллектива, он не сдал ни одной из своих позиций, хотя время было совсем не простое. Так же ежедневно и вовремя загорается уличное освещение, ярко сияют огни рекламы, праздничной иллюминации. Костяк коллектива составляют специалисты, профессионалы в самом высоком смысле этого слова. Две трети сотрудников предприятия работают на нем более десяти лет. Здесь много рабочих династий, что говорит о здоровом морально-психологическом климате. Сейчас «Ташгорсвет» обслуживает почти 4000 километров электросетей, 116 тысяч светильников, в том числе 85 тысяч с ртутными лампами и 26 тысяч – с натриевыми. Для светового оформления Ташкента, подсветки исторических памятников, архитектурных ансамблей, наиболее красивых зданий применяются прожектора с мощными накаливаемо-галогенными лампами. Ежегодно электросети «Ташгорсвета» удлиняются на 50 километров. Причем, соблюдается принцип: каждая новая улица освещается строго индивидуально.

В любое время суток жители города могут позвонить в центральную диспетчерскую службу «Ташгорсвета» и сообщить о дефектах освещения. На исполнение принятой заявки отводится максимум 48 часов. Нарушение сроков устранения дефектов уличного освещения влечет за собой административную ответственность виноватых.

С обретением независимости расширились межгосударственные контакты. Появилась возможность выбирать поставщиков, сравнивать качество и стоимость предлагаемой ими продукции. Так, прежде ртутные и натриевые лампы поставлялись из России и Украины. Они служили 4 тысячи часов. Лампы же германской фирмы ОСРАМ, более экономичные, горят в течении 24 тысяч часов, то есть служат в шесть раз дольше. Правда, и стоят они дороже, но вовсе не в шесть раз. И куда выгоднее приобретать лампы фирмы ОСРАМ. А Талипов считать умеет. И «Ташгорсвет» так и поступил. В 1966 году фирма поставила «Ташгорсвету» 75 тысяч ламп. Одно уменьшение затрат на приобретение ламп в последующие годы привело к уменьшению затрат на содержание наружного освещения на 350 тысяч долларов в год. А это в масштабах «Ташгорсвета» совсем не маленькая экономия. К тому же, обслуживать такие светильники намного дешевле.

Итак, неосвещенных улиц в Ташкенте не осталось. Говоря о будущем, Садыкджан Артыкович хотел, чтобы городские светильники имели красивую и разнообразную форму, чтобы они не только освещали город, но и украшали его, придавали ему неповторимый колорит, становясь его отличительной особенностью. Он хотел залить ночной город огнями световой рекламы и нарядной иллюминации с использованием самой современной светотехнической аппаратуры. Но на взлете этих больших планов 7 августа 1996 года оборвалась жизнь Садыкджана Артыковича Талипова. К этому времени он 29 лет возглавлял коллектив «Ташгорсвета». Он был полон новых идей и планов по улучшению освещения и ночного художественного оформления столицы суверенного Узбекистана. В памяти соратников и друзей он остался как руководитель, которого любили. Ибо он был фанатиком своего дела и очень бережно относился к тем, кто работал под его началом.

Послушаем же, что говорят о Талипове его соратники и друзья.

Вспоминает Л. Фаустова, начальник отдела кадров «Ташгорсвета»:

«Когда Садыкджан Артыкович стал директором нашего предприятия, ему был всего 31 год. Опыта административной работы у него было мало, а ему досталось запущенное хозяйство. Зарплата у работников маленькая, отсюда большая текучесть кадров. Он энергично начал модернизацию всего осветительного

хозяйства, добился выделения премиального фонда, организовал бригадный подряд. И положение стало улучшаться на глазах. Вскоре коллектив стабилизировался. Почти всех, кто у него работал, Талипов знал по имени, а у большинства знал и членов семей. К нему шли в любое время – за советом, помощью. Он помогал всем, чем мог: деньгами, своими связями – в городе он пользовался большим уважением. Заявление об увольнении он никогда не подписывал сразу, уговаривал, выяснял причину ухода, предлагал более удобные условия работы. Но тех, кто потом хотел вернуться, обратно не брал. Считал, что этому человеку не дорог коллектив, в котором он работал. О людях он заботился с тем же рвением, с каким улучшал освещение города. Добивался выделения своим работникам квартир, автомашин, дачных участков. На основной территории выстроил спортивно-оздоровительный комплекс с сауной, бассейном, спортивными тренажерами. После распада СССР он был одним из организаторов ассоциации «Союзсвет», которая помогает сохранить хозяйственные связи».

Вспоминает Д. Даминов, начальник центральной диспетчерской службы «Ташгорсвета»:

«Садыкджан Артыкович был прекрасный специалист и умелый администратор. Любые вопросы решал оперативно. Центральной диспетчерской службе уделял особое внимание, справедливо полагая, что диспетчер – это ночной директор. Ровно в восемь утра он приходил в помещение пульта и принимал рапорт у дежурного диспетчера о всех происшествиях за ночь. неизменно спрашивал, сколько поступило заявок о неисправностях. Если их было меньше десяти, оставался недоволен, так как считал, что или телефон был неисправен, или диспетчер работал невнимательно».

Вспоминает Ш. Рахимов, начальник службы эксплуатации «Ташгорсвета»:

«Садыкджан Артыкович считал, что Ташкент, как столица, должен иметь образцовое освещение и оригинальное решение светового оформления. Он создал в городе 11 электросетевых районов со своими службами в каждом районе. Раньше иллюминацию делали на каждый праздник, затем ее убрали. Это влекло за собой большой расход средств. Лампочки для иллюминации красили вручную. Он заказал цветные лампочки в Ленинграде, а иллюминацию предложил смонтировать на постоянной основе. По его предложению на улицах Узбекистанская, Шарафа Рашидова была смонтирована постоянная газосветная иллюминация, аналогов которой нет в других городах СНГ. Предметом его постоянного контроля было исполнение заявок и жалоб горожан. Он часто сам выезжал на места. Каждый день сам проверял диспетчерскую службу. Был случай, когда он уволил диспетчера за грубость по телефону. Мелких вопросов для него не было. Ко всему он относился предельно внимательно. Памятью он обладал удивительной. Он помнил все: кому, когда, сколько выдано материалов, сколько израсходовано, сколько должно остаться. Этим он просто поражал тех, кто пытался его обмануть. Обмана же он не терпел и никогда не прощал. Он считал, что каждый обязан беречь государственные средства даже больше, чем свои собственные. Он говорил, что когда мы разбазариваем выданные нам средства, мы отнимаем их у сирот, которым они могли бы пойти. И никогда не стеснялся спросить, если чего-то не знал».

Вспоминает Т. Ходжаев, начальник цеха по ремонту светильников «Ташгорсвета»:

«Садыкджан Артыкович был рачительным и даже прижимистым, в хорошем смысле этого слова, хозяином. Он всегда имел запас материалов, но получить их у него было трудно. Так, во время подготовки к празднику Независимости выяснилось, что для подсветки площади из всех театров города привезли прожекторы, но без ламп. Директора театров говорили, что у них нет ламп. Тогда министр энергетики, как начальник штаба подготовки к празднику, посоветовал обратиться к Талипову. Он сказал: «У него всегда все есть». Талипов сначала возмутился почему именно он должен подстраховывать нерадивых руководителей, но потом отошел и лампы дал, но напрокат, со словами: «Когда кончится праздник, все вернете обратно, до последней лампы, и даже перегоревшие лампы мне отдадите». Он был опытным финансистом. Знал, когда и сколько ему будет выделено средств, и под эти средства получал материалы в долг (ему верили, зная его безукоризненную честность), а когда средства поступали, быстро рассчитывался с поставщиками. У него никогда не было нереализованных средств и были необходимые запасы. На счету предприятия всегда были деньги, люди получали зарплату день в день. Память у него была уникальная. Он помнил все цифры, даты, имена, знал названия и состояние всех улиц города. И когда вставал вопрос о реконструкции какой-нибудь улицы города, мог сказать: «Знаете, на этой улице подрастают отличные деревья, там не надо делать воздушную линию, лучше проложить кабель». Мы приезжали на место и видели: да, действительно там подрастают хорошие деревья».

Вспоминает Ф. Агишева, заместитель директора «Ташгорсвета» по экономическим вопросам:

«Учиться правильному и дальновидному планированию, экономике нужно было именно у Талипова. Он всегда досконально знал финансовое состояние предприятия. Если затраты предприятия покрывались денежными средствами не полностью, с громадной настойчивостью добивался получения всех положенных ассигнований. А полученное расходовал предельно экономно. Деньги не транжирил, но на новое оборудование не жалел. Все расходы тщательно подсчитывал сам, хотя и давал задания соответствующим службам. Если возникали расхождения между его расчетами и расчетами экономистов,

обязательно докапывался до истины. На своих выводах никогда не настаивал, мог понять и признать свою ошибку. Но ошибался крайне редко, у него в голове был настоящий компьютер. Его любимая поговорка: все, что можно сделать сегодня, сделай сегодня. Ему нравились работники, которые сами выдвигали идеи, ставили перед ним серьезные задачи. Он любил творческий подход к делу. Сам был полон идей и уважал предложения других. Мог отказаться от своего предложения, если видел преимущество другого предложения. Амбициозностью не страдал ни в малейшей степени. Как человек предельно аккуратный и точный, он не терпел неточности, неаккуратности в деле. Специалистам работать с ним было легко, а вот расслабляться он не позволял. Последней его мечтой было построить мощный завод по производству высокоэффективных компактных люминесцентных ламп. С этой мечтой он и ушел из жизни. По-моему, он успел просчитать этот завод, который сулил нашей стране поразительную экономию электроэнергии».

Вспоминает М. Бочков, главный инженер «Ташгорсвета»:

«Я проработал рядом с Садыкджаном Артыковичем почти двадцать лет. Первое время мне казалось, что он берется одновременно за слишком многие дела. Разбрасывается, а иногда просто придумывает себе лишнюю работу. Только позже я понял, что это было сущностью его натуры. Ему до всего было дело. Он жил и работал как человек, который отвечает за свой город, его красоту, благоустройство. Он обладал редкой настойчивостью в достижении поставленной цели. Его упорство, бескорыстность, а также высокий профессионализм снискали ему огромное уважение среди руководителей города. К его предложениям в вышестоящих организациях относились всегда внимательно, даже если для их реализации требовались валютные средства. Талипов был творческой, увлекающейся личностью. Его чрезвычайно занимало световое оформление города. Все художественное оформление города – это его рук дело. Праздничная иллюминация было его коньком. Он сам приглашал специалистов по орнаментам, работал с художниками, электриками. Световое панно на площади Независимости, красочное оформление магистралей останутся в Ташкенте светлой памятью его жизни. Он был очень разносторонним человеком. Любил читать, особенно мемуары, хорошо знал историю, почитал народные традиции и обычаи, преклонялся перед мудростью аксакалов. И горько, что он рано ушел из жизни. Сколько он бы еще сделал для своего любимого города!»

Вспоминает Т. Ташпулатов, директор предприятия «Узэнергонадзор»:

«Я учился вместе с Садыкджаном Артыковичем в политехническом институте, и работали мы параллельно. И задача у нас была одна – хорошо осветить город, но энергию при этом расходовать разумно. Ведь на освещение Ташкента ежегодно расходуется более 60 миллионов киловатт-часов электроэнергии. При составлении графиков включения освещения Талипов неизменно отстаивал интересы жителей. Так, он доказывал, что не следует отключать по ночам внутриквартальное освещение. Жилые массивы должны быть хорошо освещены всю ночь, чтобы жители не боялись. И даже в самое трудное время в Ташкенте не освещалось ночное внутриквартальное освещение. Талипов был добрый, обаятельный человек. Случалось, что по служебным вопросам мы разговаривали на повышенных тонах, но он быстро отходил. Помню, как-то перед Новым годом мы с ним поговорили слишком горячо, и он ушел от меня сердитый. Я посидел, подумал и решил, что мы нехорошо расстались, надо извиниться. И пошел в его контору. Смотрю, а он идет навстречу. Мы поздоровались, как будто до этого не виделись. А потом он говорит: «Знаешь, я уже пришел на работу, но работать не смог, решил вернуться и извиниться». Прекрасно помню последний наш разговор, он был накануне праздника Навруз. Мы вспоминали юность, шутили. Обоих нас в том году ждал шестидесятилетний юбилей, у него в июле, а у меня в декабре. Я сказал ему, что обязательно приду поздравить и подарю чапан. А он ответил, что подарит мне два чапана, один – как другу, а второй – как директору «Узэнергонадзора», чтобы не придирался. Но жизнь распорядилась по-другому. На похоронах Садыкджана Артыковича было очень много народа. А по-иному и не могло быть, это был замечательный человек».

Вспоминает И. Наговский, начальник управления «Ленгорсвет»:

«Я знал Садыкджана Артыковича 15 лет. Наиболее авторитетными директорами наших служб были Якимов (Москва), Бахренков (Киев), Горбунов (Минск). Талипов выделялся даже среди этих людей. Чувствовалось очень уважительное к нему отношение и как к более опытному специалисту, и как к прекрасному человеку. У него было поразительное чутье на новшества. Появится что-то новое в нашем деле, глядь, оно уже применено в Ташкенте. Благодаря ему столица Узбекистана получила лучшее на востоке ночное освещение. Посмотрите, какую красоту создал он на огромной площади Независимости! Он никому не надоедал, все делал сам. Каждое свое предложение просчитывал, обосновывал. Например, в части транспорта. Нигде транспорт не принадлежал управлениям Горсвета, все арендовали транспорт на стороне. Это было накладно. Талипов первым создал у себя транспортный цех. «Ташгорсвет» единственный в стране имел свое строительное подразделение. Я был в Ташкенте дважды, первый раз в год землетрясения и затем через тридцать лет. Город неузнаваемо преобразился к лучшему, а светохудожественное и утилитарное освещение узбекской столицы заслуживает наивысшей оценки. Никто

из наших коллег не может похвастаться, что сделал так много, как Талипов. У него были наработки на годы вперед. При его загрузке он проявлял трогательную заботу о детях, о близких. Присылал их ко мне в Ленинград, к Геннадию Ивановичу Якимову в Москву, чтобы они знакомились с памятниками архитектуры, расширяли свой кругозор. Мы с Якимовым восхищались его детьми и внуками, так прекрасно они были воспитаны».

Коллеги, вспоминая Садыкджана Артыковича Талипова добрым словом, прекрасно выразили его деловые и человеческие качества, которые, как это бывает с цельным, целеустремленным человеком, оказались слитыми воедино. Стали вполне понятны успехи «Ташгорсвета», его высокая репутация. Садыкджан Артыкович отбирал для любимого города все лучшее, что только появлялось в его деле. Упорству фанатика нет предела. Но оно тем хорошо, что приносит замечательные плоды. Когда смотришь на ночной Ташкент издали, с расстояния в 20 – 30 километров, находясь на каком-нибудь загородном шоссе, видишь оранжевый световой купол, отодвигающий ночь вверх, в небо, и влево и вправо за границы города. Сотни тысяч светильников, тысячи километров кабельных и воздушных сетей, их питающие – это материальная основа наших всегда светлых ночей. Она тщательно продумана, и тем не менее постоянно совершенствуется. С уходом Талипова дело, так им любимое, не прервалось, не приостановилось даже, а продолжает развиваться. Ибо Садыкджан Артыкович окружил себя специалистами, которые во многом тоже энтузиасты. Это лучшее, что он хотел и успел сделать.

В заключение этого очерка я хочу привести один штрих – изложить докладную записку «О создании совместного предприятия по выпуску высокоэффективных компактных люминесцентных ламп (КЛЛ)», которую Талипов направил хакиму города Ташкента в 1993 году. В записке он указывает, что применяемые на сегодняшний день в Узбекистане лампы накаливания (около 110 миллионов штук из расчета на 2000 год) неэкономичны и неэффективны и потребляют свыше трети электроэнергии, вырабатываемой в стране. Он предлагает заменить их лампами КЛЛ, световая отдача которых в пять раз выше световой отдачи ламп накаливания, а срок службы в 6-8 раз дольше. Полная замена ламп накаливания в стране на лампы КЛЛ позволит экономить в год более десяти миллиардов киловатт-часов электрической энергии. Столько электроэнергии вырабатывает Ташкентская ГРЭС. В пересчете на условное топливо, экономия составит 4 миллиона тонн в год, а на реальный ангренский уголь – 11 миллионов тонн в год. Предлагаемое Талиповым к строительству совместное предприятие с германской фирмой «ОСРАМ» выпускало бы 10 миллионов ламп КЛЛ в год. Производственные площади для совместного предприятия, по мнению Талипова, могло выделить производственное объединение «ОНИКС» концерна «Узрадиоэлектротехприбор». Замена ламп накаливания на лампы КЛЛ, отмечает Талипов, должна стать государственной программой, то есть частью государственной программы ресурсосбережения. Докладная записка строго аргументирована. И ее актуальность сегодня, конечно же, выше, чем в 1993 году.

ТАЛАНТ РУКОВОДИТЕЛЯ

Меня уже много лет интересует феномен менеджеров, которые по двадцать и более лет возглавляют производственные коллективы, другие ответственные участки работы, и неизменно добиваются успеха. Со многими из них – директорами промышленных предприятий, транспортных организаций, руководителями министерств – я в разное время встречался, беседовал как в силу своих служебных обязанностей, так и подчиняясь обыкновенной любознательности. И чем глубже я вникал в сущность этих людей, тем больше уважения к ним испытывал. Особенно восхищала меня их способность создавать вокруг себя атмосферу коллективного творчества, дух командной ответственности за достижение поставленных целей. Самореализация каждого члена трудового, научного или творческого коллектива, как залог общего успеха, как залог высокого предпринимательского авторитета менеджера, – это меня интересовало больше всего. Ибо на этом зиждилось, выстраивалось все остальное. Создать все условия для самореализации человека, который работает под твоим началом – здесь необходимы и призвание, и воля. Ибо каждый не обделенный жизненным опытом человек знает, что такое горе-руководитель и каково оказаться под его ненадежной, неумной рукой. Зато как преображается, каких высот достигает коллектив во главе с человеком, призвание которого руководить людьми переходит в талант, в высокое искусство так строить отношения с людьми, чтобы побуждать их на максимальное раскрытие своих способностей и своих возможностей.

Опрос менеджеров во Франции, где давно и с успехом культивируется образ образцового управляющего, выявил неоспоримое первенство в числе других качеств таланта руководителя, как врожденной предрасположенности к успеху. Это своего рода дар Божий, и с ним приходит в этот мир. Вот

результаты ответов лучших французских менеджеров на вопрос, что самое важное для хорошего менеджера. Зарплата, по их мнению, роли здесь не играет, диплом – тоже. Внешность тоже почти ничего. Авторитет – 4 процента, профессиональная компетентность – 8 процентов, жизненный опыт – 10. Оригинальный творческий подход – 36 процентов, талант руководителя (он и есть дар Божий) – 41 процент. Пожалуй, и в специфических условиях нашего менталитета, наших традиций и образа жизни важнейшими факторами преуспевания менеджера являются три группы качеств: личность менеджера, его профессионализм и жизненный опыт, его талант руководить, организовывать, добиваться поставленной цели. Данный очерк посвящается Даниле Исламовичу Абдуллаеву, вот уже тридцать лет возглавляющему популярный в нашей стране детский оздоровительный лагерь «Семург», под сенью которого ежегодно укрепляют свое здоровье тысячи детей и взрослых. Кто он и что он? И что такое успех в его интерпретации?

Для Данила Исламовича характерны искренность, серьезное, вдумчивое отношение к делу и безмерная, безграничная преданность детям. Дети для него все, это и есть мир его интересов. От этого человека исходит особая притягательная сила. Он вырос в благодатной Ферганской долине, где люди трудолюбивы, доброжелательны и очень пристрастны в соблюдении принципов морали. Его родители были интеллигенты: мать – сельский разъездной врач, отец – учитель. В многодетной семье не было места лени, унынию, черствости. С ранних лет Данила постиг, что такое труд, и по-иному, как в неустанном труде, не представлял себе жизни. Его руки были равно привычны и к кетменю, и к ученической ручке. В хлопковую страду он был сборщик хлопка, а в школе учился старательно и был на виду, но не как первый ученик, а как заводила, а иногда и возмутитель спокойствия. Он был выдумщик и организатор, и сверстники шли за ним, безоговорочно признавая в нем лидера. Художественная самодеятельность, веселые концерты на школьных вечерах, красочные новогодние представления не обходились без его деятельного участия. Вскоре его известность среди молодежи выплеснулась за пределы школьных стен; молодежь района знала его и уважала.

И тогда уже его привлекали дети. Он удивительно легко находил общий язык как со сверстниками, так и с младшими, и младшие неугомонно роились вокруг него. А он придумывал для них игры и забавы. Но и навести с их помощью порядок в школьном дворе для него не составляло труда. Помните, как Том Сойер с помощью друзей в два счета выкрасил забор, сумев внушить друзьям, что покраска забора – занятие чрезвычайно интересное? У Данила это получалось не хуже. Вечерами он читал, книги очень расширяли его кругозор. Книги раскрывали перед ним удивительные миры человеческих отношений и человеческих чувств; другой дороги в эти миры не было.

Есть люди, для которых их личные цели не очень ясны и понятны. Но есть и такие, которые цель видят четко и в ее достижении проявляют необыкновенную собранность, сосредоточенность. Они прекрасно знают, чего хотят, и находят средства, чтобы добиться намеченного. Это и становится стержнем их жизни, ее сутью. На середине пути они не останавливаются и избранного направления не меняют. Такая целеустремленность – явление не частое в человеческой среде и потому заметное. У одних она вызывает зависть, у других – стремление подражать.

После окончания школы Данила потянуло в Ташкент, в столицу, на простор самостоятельной жизни. В Ташкенте он поступил на авиационный завод электриком. Свободное от работы время посвящал спорту, художественной самодеятельности. Был призван в армию. Но и в армии не расставался ни со спортом, ни с самодеятельностью. После службы вернулся на авиазавод. Загорелся стать журналистом, поступил на заочный факультет журналистики Ташкентского университета. Стал много писать для заводской многотиражной газеты «Ударник». Тогда и началась у него большая организаторская работа с заводской молодежью. Эта работа не терпела шаблона, требовала искренности, честности, верности слову. Еще она учила думать, придумывать интересные мероприятия, которые могли увлечь молодых, надолго овладеть их воображением. По существу, для Данила Исламовича начиналась новая жизнь, и навыки, которые он приобретал здесь, потом весьма помогли ему в управленческой деятельности.

И вот пришло время, когда Данила Абдуллаев возглавил детский лагерь. Тогда он назывался пионерским и предназначался в основном для школьников 3 – 8 классов. Перемена обстановки была очень заметная, у педагогического коллектива лагеря был свой норов. И Абдуллаев почувствовал, что ему необходимо как можно быстрее стать профессионалом. Ибо когда собирается коллектив из 50 опытных педагогов, а ты являешься председателем этого коллектива, ты должен соответствовать лучшим его членам, быть на их уровне, по крайней мере. Данил Исламович много работал над собой. Без отрыва от производства написал кандидатскую диссертацию на тему «Педагогическое воздействие на коррекцию личности трудных подростков». Каноны педагоги требовали строго индивидуального подхода к каждому ученику: душа ребенка не терпит пустоты, и больше всего ей хочется радости, заботы и понимания. Он много размышлял на эту тему, а каждодневная практика предоставляла ему богатейший материал.

Оздоровительный лагерь «Семург» функционирует в основном в летние каникулы. Летом здесь обычно три заезда, продолжительность смены 24 дня. И все: на место одних приезжают другие. Чем привлекает «Семург»? Здесь каждый может проявить свои способности, и каждый может их совершенствовать, что немаловажно. В начале каждой смены готовится программа отдыха. Она обязательно учитывает пожелания ребят. Горная местность таит массу соблазнов. Тут и туристические походы, и сбор лекарственных трав, и песни у костра на берегу ручья. Стадион манит по-своему. Открывают двери кружки. Иди и твори, и старайся сделать лучше, чем смог твой товарищ. А сцена? У нее свое притяжение. Иными словами, возможности у лагеря большие. И вот в детском лагере начинается удивительно интересная летняя жизнь. Она насыщена экскурсиями и походами, диспутами и соревнованиями, спектаклями, рассказами педагогов о прошлом, настоящем и будущем нашей страны, о великих предках Авиценне, Амуре Тимуре, Алишере Навои, Бобуре и других. Кажется, все возникает, все получается как бы само собой, по наитию: хочется, и мы это делаем. Организаторская пружина не видна – и хорошо, что не видна! Дети заняты, дети при деле, которое им нравится; процесс подготовки к взрослой, самостоятельной жизни не прерывается ни на день. Приобретаются новые знания и новый опыт, постигается умение жить в коллективе, не становясь никому в тягость и не тяготясь окружением. Крепнут мускулы, ум непрерывно наполняется новой информацией. И вот результат: смена кончилась, а детям тяжело расставаться с прекрасным лагерем «Семург». Тяжело, но надо. И дома они взахлеб рассказывают, как здорово было в походе, и у костра, и вообще... Их «вообще» – море постигнутого, но невысказанного. Главное, жизнь прекрасна и удивительна, и так будет всегда. Это впитано в себя и унесено из лагеря, и это уже никуда не уйдет.

А дирижирует всем этим многосложным процессом Данил Исламович. Он делает это самозабвенно, с детской радостью первооткрывателя предлагая детям занятия, которые их так увлекают. Прекрасный профессионал, беспощадно взыскательный к себе, Абдуллаев и от подчиненных требует самостоятельности и инициативы. Указания – это одно, их, конечно, надо выполнять. Но личностью педагога делает собственная инициатива, умение индивидуально подойти к каждому ребенку, умение сделать его пребывание в оздоровительном лагере полезным и для его здоровья, и для его кругозора.

Предприимчивость Данил Исламович напрямую связывает с высоким профессионализмом. А что за педагог, если он не профессионал? Дилетанты детям противопоказаны. Абдуллаев рассказывает: «Я просто работаю, делаю свое дело как надо. И мне хочется, чтобы все мои подчиненные тоже делали свое дело как надо. Тогда мы – одна команда, с единой нацеленностью на нужный результат. Я часто говорю подчиненным: «Делайте, как я». На первый взгляд это может показаться нескромным. Но я никогда не перестаю учиться, внимательно присматриваюсь к профессионалам своего профиля. За новинками педагогическими я буквально охочусь. Много дает общение с друзьями, сопоставление опыта. То, что мне кажется хорошим в чужом опыте, я перенимаю, можно сказать, без зазрения совести. Чего я не люблю, не терплю совершенно? Обмана. Тот, кто однажды меня обманул, не сдержал слова, не достоин дальнейшего общения. Я таких людей не перевариваю и от себя отдаляю. Они, как паршивая овца в хорошем стаде. И не люблю лентяев, лодырей. Если ты не работник, мне с тобой не по пути. И не нужны мне причины, почему ты не выполнил то, что тебе поручено. Обязан был выполнить, и все.

Я спросил у Данила Исламовича, как можно проработать тридцать лет в одной и той же должности, чтобы это не надоело. Вот что он ответил: «Ну, для достижения всех целей жизни не хватит. Каждый год я ставлю перед собой цель: когда дети приедут на следующее лето, удивить их чем-нибудь новым. Например, в одно лето дети приехали, а в бассейне вместо корабля стоит огромный дракон с горкой, и по горке можно съехать прямо в воду. И увидел их изумленные, радостные лица, и это было высшей оценкой моего труда. Вот дети уехали, а за зиму и весну мы заменили старую столовую на новую. И в новый сезон они пришли в столовую, которой не узнали. Они поразились, какая она светлая, удобная. Вот это стремление поразить, достичь чего-то нового в обстановке, когда это достаточно сложно и непросто, и есть то, что мною движет. Мне интересно, и другого поприща мне не надо».

Данил Исламович понимает, что быть руководителем сейчас сложнее, чем в советское время. Мало того, что он должен много чего знать и уметь. Важно, как он формирует команду единомышленников, какой он воспитатель. Детский оздоровительный лагерь – предприятие небольшое. В его штате 40 – 50 человек. А вот хозяйство у лагеря не маленькое. В него входят и жилые помещения, и столовая со сложным и богатым оборудованием, и котельная с тремя котлами, а также очистные сооружения. Финансирование бюджетное, то есть строжайшим образом регламентированное. Должности инженера по оборудованию, например, в штатном расписании никогда не было. И начальнику лагеря очень многое приходится исполнять самому. В частности, ему необходимо самому решать все вопросы по содержанию и ремонту оборудования.

Задачи чисто педагогические в лагере сочетаются с задачами оздоровительными. Ведь дети не просто отбывают смену, положенный срок. За это время они учатся чему-то новому, растут нравственно,

получают заряд бодрости, занимаясь спортом. Данил Абдуллаев решил поднять свой лагерь ступенькой выше – сделать его санаторного типа. На это никто не решался, ведь надо достать медицинское оборудование, пригласить врачей-физиотерапевтов, специалистов по лечебной физкультуре. Надо правильно распределить детей по группам оздоровления. Это хлопотно, и нужны медицинские знания, чтобы оздоровление детей шло нормальным чередом. Абдуллаев с этой задачей справился.

Когда велась реконструкция, Абдуллаев понял, что такое быть предпринимателем. Жилка предприимчивости у него, конечно же, была, и он развивал ее на живом деле реконструкции лагеря. Разница в цене одних и тех же материалов на рынке была достаточно существенная. И если найти нужные материалы не составляло проблемы, то приобрести их за минимальную цену стоило немалого труда. Абдуллаев и торговался, как заправский купец, и снова искал, если предлагаемая цена его не устраивала. И, как правило, добивался нужной скидки. Нужно сказать, здесь его понимали далеко не все. А точнее, мало кто понимал. Не из своего кармана платил человек, из государственного, и мог бы в таком случае и о своем интересе побеспокоиться, приобрести товар на таких условиях, чтобы и самому что-то осталось. Многие в его положении только так и поступали. Раз ты распорядитель кредитов, побеспокойся и о себе.

В организации, которая курировала детский оздоровительный лагерь «Семург», вскоре увидели, что Данил Исламович приобретает материалы и оборудование ценой подешевле, а качеством получше, чем другие. И стали использовать его в своих целях, стали поручать ему закупки для себя. Когда в лагере строили новую столовую (Абдуллаев очень хотел, чтобы лагерь функционировал круглогодично, а столовая летнего типа для зимних условий не годилась), часть старого оборудования была безвозмездно передана в местный колхоз, для детского сада и школы. Остальное оборудование было приведено в порядок и продано, с неплохой выгодой для лагеря. Вообще, своими ресурсами Абдуллаев распоряжается очень рационально. И если что-то выгоднее подарить, чем продать (как в случае с местным колхозом), тогда и тебя отблагодарят соответствующей услугой, он подарит, укрепит отношения с соседними руководителями, чтобы потом, при нужде, воспользоваться их помощью и поддержкой. Это древняя традиция: соседу надо помочь, а сосед поможет тебе.

Когда Абдуллаев принял лагерь в 1971 году, в лагере было только четыре павильона и столовая летняя типа. Образно говоря, это пять больших навесов, защищающих от дождя и солнца. Все было рассчитано на сезонное использование. Через год он внес предложение постепенно расширить детскую зону отдыха с тем, чтобы сюда могли приезжать отдыхать семьями, и не только летом. Ведь далеко не всем по карману поездка на далекий курорт, а хороших зон отдыха близ Ташкента не так уж много. Он все логично изложил, обосновал, какими будут затраты. Ничего лишнего он не просил и в сметы не закладывал, и с ним согласились. Привлекала и поставленная им цели – превратить детский оздоровительный лагерь в круглогодичную зону отдыха. Думая над своим предложением, он, конечно, перебрал не один вариант. Советовался со специалистами и с неспециалистами, сопоставлял, что лучше всего подойдет для конкретных условий «Семурга», прикидывал материальные возможности курирующей организации, выше которых прыгать было нельзя. Что-то в поддержку выдвинутых предложений лагерь мог заработать и сам, это тоже учитывалось. Расчеты Абдуллаева произвели впечатление. Чувствовалась серьезность намерений. Абдуллаева поддержали, и лагерь стал постепенно приглашать людей на отдых и во внесезонное время. В самом деле, что может быть прекраснее осени в горах? А чем хуже зима, когда, в отличие от Ташкента, снег лежит и не тает, и на него не садится черный чад выхлопных газов? А как хороша весна со всполохами маков на близких склонах! Нет, самой природой было предназначено «Семургу» действовать круглый год.

Началось расширение лагеря. В первую очередь понадобилась котельная. И ее построили. Теперь можно было взяться за теплицы. Их возвели две, по четыреста квадратных метров каждая. В закрытый грунт посадили лимоны, а также рассаду помидоров, огурцы. И сегодня только ежегодная реализация 2-3 тонн лимонов приносит лагерю неплохой доход. К лимонам привили апельсины, мандарины. И вот уже у лагеря имеется целый набор цитрусовых культур. Новая зона отдыха была сориентирована в основном на простых людей – водителей автохозяйства, рабочих типографии, строительного управления. Они приезжали и коллективами, и семьями. Для них был возведен капитальный спальный корпус, комфортный, теплый. Затем наступила очередь зимней столовой. То есть, нормальной столовой, в которой человеку уютно и летом, и зимой. Одновременно реконструировался спортивный комплекс, построено футбольное поле с нормальным дерном, а рядом с ним – маленькое, для мини-футбола, разбиты волейбольные и баскетбольные площадки, теннисные корты. И спортивная база лагеря стала по-настоящему современной.

В 1999 году смены были короткими, 18-дневными, август выдался свободным. Но зачем лагерю пустовать целый летний месяц? Его отдали под коммерческую смену, но цены на путевки назначили высокие, и они разошлись во мгновение ока. А ведь это тоже большое умение: и не продешевить, и не запросить лишнего. Собственно, на этом принципе строится вся мировая коммерция. Родители с большой радостью везли детей на эту коммерческую смену. 400 детей прекрасно отдохнули, а в кассу лагеря

поступило три миллиона сумов. С тех пор не стало отбоя от желающих приехать в лагерь и семьями, и коллективами.

Лагерь расположен на территории Бостанлыкского района. Район предгорный, специализируется на зерноводстве, овощеводстве, садоводстве, скотоводстве. Данил Абдуллаев много сил и времени уделяет поддержанию добрососедских, партнерских отношений с местными хозяйственными организациями – к взаимной пользе и удовлетворению. К примеру, у лагеря своя котельная, своя горячая вода. А в местном колхозе нет бани. Почему бы местным жителям не ходить в лагерь мыться во внесезонное время? И людям хорошо, и лагерю дополнительный доход. Он посадил бабушку, которая продает билеты у входа в душевую. Небольшая, вроде бы, инициатива. А как люди за нее благодарили, как были рады!

Годами Абдуллаев формировал команду, которая умела и любила работать с детьми. Это, пожалуй, самое трудное, но и самое большое в том, что он сделал. Давайте-ка вспомним, кто навсегда остался в нашей памяти из школьных учителей? Не самые умные, и не самые строгие, и не самые требовательные. А те, которые нас любили. От них мы и перенимали больше, и, конечно же, одаривали их своей любовью. Это всегда взаимно. Около двадцати лет работают с Абдуллаевым главный физкультурник лагеря Валерий Умарович Джурабеков, заместитель начальника лагеря по воспитательной работе Инна Лейтман. Они хорошие выдумщики по части организации всевозможных мероприятий – соревнований, походов, вечеров художественной самодеятельности. Многие организаторы, пока учились в педагогических вузах, работали в лагере отрядными вожатыми. А после окончания института работают воспитателями уже по 10 – 15 лет. Теперь их дети приезжают сюда отрядными вожатыми. Все повторяется. Ядро коллектива крепко сбито и поддерживает идеи и методы Абдуллаева. Это вовсе не значит, что в дискуссиях нет столкновения мнений, споров. Так рождаются новые начинания, которые обогащают методы работы с детьми. Как относится Данил Исламович к не своим, но хорошим идеям? Положительно. Он хватается за них двумя руками. Авторство – дело второстепенное, главное – заинтересовать, удивить, обрадовать детей той содержательной и полной новизны жизнью, которую предлагает им лагерь.

Над чем в этом направлении еще надо много работать? Методика воспитания детей (Речь идет не столько об оздоровительном лагере, сколько о школе) должна больше основываться на менталитете узбекского народа, иметь, так сказать, ярко выраженный национальный колорит. Такую задачу Абдуллаев и его коллектив ставят перед министерством народного образования, педагогическими вузами, творческими союзами. Что возможности в этом направлении очень велики, подтверждают грандиозные красочные праздники «Навруз», «Мустакиллик байрами» и другие.

В конце каждой летней смены начальник лагеря Данил Исламович Абдуллаев прощается с детьми до нового сезона. Происходит это на торжественной линейке. Звучат слова напутствия, а на глазах Данила Исламовича навертываются слезы. Каждый раз он испытывает волнение необыкновенной силы. Однажды он признался: «Если меня покинет горечь от расставания с ребятами в день прощания, то знаете что я сделаю? Не раздумывая, оставлю свою работу». Полагаю, что этого не случится. И. В свою очередь прощаясь с Абдуллаевым, желаю ему не устать совершенствоваться на избранном им благородном поприще.