

**Хандорин Геннадий Петрович**

# **ВОСПОМИНАНИЯ И РАЗМЫШЛЕНИЯ**

Северск 2022

**Хандорин Г. П.**  
Х 19      Воспоминания и размышления. Под ред. Пелых О. В. —  
Томск: Интегральный переплет, 2022. — 104 с.

Хандорин Геннадий Петрович — выдающийся руководитель двух крупнейших предприятий (Томского нефтехимического и Сибирского химического комбинатов), талантливый инженер со множеством изобретений, активный общественный деятель и просто порядочный человек. Его памяти посвящена эта книга.

## В память о моём отце

*Эти воспоминания должны были выйти в свет к 90-летию юбилею Геннадия Петровича Хандорина. Не получилось: незадолго до своего 89-го дня рождения папа скончался... Он не любил писать, поэтому воспоминания составлены в основном из циклов интервью, которые брали у него.*

*Для жителей Томской области, горожан Северска и работников Сибирского химического комбината отец остался в памяти прежде всего как выдающийся руководитель двух крупнейших предприятий (Томского нефтехимического и Сибирского химического комбинатов), талантливый инженер со множеством изобретений, активный общественный деятель и просто порядочный человек, даже в смутные времена 90-х не соблазнившийся возможностями легкой наживы и никогда не бравший ни копейки сверх своей зарплаты. Работа и прежде всего родной комбинат всегда оставались для него делом всей жизни, почему он и завещал похоронить себя в Северске. Он прожил большую, достойную жизнь и оставил по себе добрую память у тысяч людей.*

*От себя могу добавить, что он был образцовым отцом. Нас, своих детей, он всегда приучал к скромности, больше всего боялся, чтобы мы не выросли избалованными сыновьями «большого начальника» и представителями «золотой молодежи». И прививал чувство долга, присущее ему самому в высочайшей степени, по принципам: «не уверен — не обещай, пообещал — выполняй» и «мужик сказал — мужик сделал». И сейчас, когда его не стало, я думаю: никогда бы я не стал доктором наук и не достиг бы того, чего достиг (на своём поприще), если бы не те качества, которые в нас заложил отец.*

*При этом он всегда был заботлив, проявлял внимание и чуткость, в трудную минуту к нему всегда можно было обратиться за помощью и советом. Он был для нас не просто отцом, но другом и мудрым советником по жизни. Теперь, когда его не стало, нам будет всё время его не хватать. Светлая память тебе, папа!*

*Так пусть эта небольшая книга воспоминаний будет скромным посмертным памятником ему. От себя лично выражаю огромную благодарность заведующей городским музеем Северска Светлане Владимировне Березовской и Ольге Викторовне Пелых, без которых эта книга не появилась бы.*

*Владимир Хандорин*

*В 1998 году Министерство труда РФ и Российский союз промышленников и предпринимателей провели всероссийский конкурс «Лучшие менеджеры России». В номинации «Лучший руководитель государственного предприятия» победителем признан Г. П. Хандорин — генеральный директор СХК.*

*По итогам конкурса организаторами была издана книга «Новая эпоха. Лучшие менеджеры России», в которой помещены статьи о победителях во всех номинациях.*

*Начиная очерки о Геннадии Петровиче, написанные по его воспоминаниям, мы хотим опубликовать статью из выше-названной книги.<sup>1</sup>*

### **Хандорин Геннадий Петрович**

Генеральный директор Сибирского химического комбината

Родился 15 сентября 1932 года. Отец — техник-строитель. Мать — учительница. В 1933–1945 гг. семья проживала по месту работы отца в Анжеро-Судженске, Кемерово, Татарске. В 1940 году в г. Татарске начал учиться в школе. В 1945 году семья переехала на жительство в Томск. В 1950 году, окончив среднюю школу с медалью, поступил в Томский политехнический институт, физико-технический факультет которого окончил с отличием в 1956 году. В апреле 1956 года начал работу на Сибирском химическом комбинат, где прошёл путь от инженера до генерального директора. Занятия научной работой привели к защите кандидатской диссертации в 1969 году, а в 1974 году защитил диссертацию на соискание ученой степени доктора технических наук.

В 1980 году был переведён в центральный аппарат Минсредмаша, где проработал с ноября 1980 года по июнь 1985 заместителем главного инженера — начальником производственно-технического отдела 4-го Главного управления министерства. Работу на производстве совмещал с научно-педагогической деятельностью, и в 1982 году ему было присвоено звание профессора.

Имеет звания академика Российской академии технологических наук и Азиатско-тихоокеанской академии материалов.

<sup>1</sup> Новая эпоха. Лучшие менеджеры России. М.: Издательство «Стольный град», 2000. С. 80, 81.

Ещё школьником мечтал стать мореходом. Коренной сибиряк, родившийся за тысячу верст от моря. Скорый на подъем, он ринулся во Владивосток, в мореходку, но, по чистому недоразумению, зачислен в училище не был. Вернулся домой и поступил в Томский политехнический институт. И стал атомщиком. На всю жизнь. А ему уже 67 лет. Геннадий Петрович Хандорин. Генеральный директор Сибирского химического комбината, крупнейшего в мире атомного предприятия.

Корни Хандорина уходят глубоко в томскую, сибирскую землю, какую линию не возьми — материнскую или отцовскую. Были в его древнем роду и предприниматели, и учителя, и мастеровые. Двоюродный дед служил звонарем в Петро-Павловском соборе в Томске. Может быть, не случайно под окнами директорского кабинета в управлении СХК поднимается Храм Иконы Владимирской Божией Матери. Значительные суммы на его строительство выделяет комбинат. И, кажется, что здесь слились воедино атомная энергия, сжигающая материю дотла, и дух, восстающий из пепла. Один из его родственников даже имел титул «Личный Почетный гражданин», но, в отличие от дворянского, такой титул не передаётся по наследству.

По наследству к Хандорину перешло другое: сибирский характер. Умение крепко стоять на ногах при любом ветре. И не менять своих жизненных принципов, убеждений своих в зависимости от конъюнктуры или корысти ради.

Он жёсткий руководитель. В почете почти авторитарный стиль. Его главная черта — обязательность. Поговорка «дал слово — держи!» для него как для христианина библейская заповедь. Может быть, поэтому ему доверяют и сотрудники, и деловые партнеры.

Однажды американский мультимиллионер сказал ему: «У меня на фирме плановая экономика и командно-административная система».

У Хандорина на Сибирском химическом комбинате, а занял он директорское кресло в 1990 году, принцип руководства тот же. И объяснение есть: в рыночной экономике субъектом рынка является предприятие, но не каждый его работник или отдельное подразделение. Все работают в команде и должны жёстко управляться.

По большому счёту Г. Хандорин, в отличие от многих своих бывших соратников по партии, не изменил своих убеждений.

Он всегда руководствовался здравым смыслом. Основным показателем жизнеспособности того или иного строя считает отношение человека к труду. Сам из разряда «рабочих пчёл общества», он не выносил разгильдяйства. И сегодня на комбинате возрождены конкурсы мастерства, трудовое соревнование. «Что в этом плохого? — спрашивает Геннадий Петрович. — Да, прежний режим основывался на моральном принуждении. Теперь мы имеем принуждение экономическое. Мне многое не нравилось в позднем социализме, но система поддавалась реформированию» (Кстати, партбилет Геннадий Петрович хранит в сейфе в своём рабочем кабинете).

Возможно, это кому-то покажется архаикой, но тот же самый человек обладает великолепной интуицией истинного предпринимателя и смотрит далеко вперёд. Он зорек и расчётлив.

Стране не хватает денег. И многие руководители предприятий выпускают только ту продукцию, за которую платят. Логично? Да. Если не думать о завтрашнем дне. Хандорин понимает, что такая практика ведёт в конечном итоге к сворачиванию производства, сокращению рабочих мест, потере квалифицированных специалистов — комбинат выпускает даже ту продукцию, которая не оплачивается, но потребляется. Взаимозачёт — плохая замена денег, зато производство не сворачивается в трубочку, как шагреновая кожа, сходя на нет. Но уж лучше так. Если смотреть за горизонт.

Перспектива — вот ключевое слово в философии Хандорина.

Разработана десятилетняя программа развития, определены её ключевые моменты. Объёмы выпускаемой продукции возрастут в 1,3 раза. Значительно увеличится и количество рабочих мест. Почти на две тысячи

«Это не инженерный руководитель, а мудрый отец своего производства» — так оценил Хандорина Леонид Хараим, благочинный церквей Томской области, протоиерей.

Сказано о руководителе жёстком и властном. Сказано о человеке, который в день своего рождения специально уходит в отпуск, чтобы избежать хвалебных речей и тостов в свою честь.

Жёсткость и скромность. Требовательность и сострадание. Доктор технических наук и любитель оперетт. Атеист, помогающий возвести храм. Это он, Хандорин.

Никогда комбинат не жалел средств на заботу о людях. Можно было, конечно, воспользоваться моментом, урезать до нуля расходы на культуру, спорт, санаторный отдых... Можно было ограничить интерес предприятия к своим работникам рамками производства. Однако именно Хандорин без устали повторяет, что это преступлению подобно. Коллектив без традиций, без общего интереса — толпа народа. Производство вне жизни — агония обречённого.

Сибирский химический комбинат не без благословения директора по праву может претендовать на звание самого «зелёного» предприятия области. И не только потому, что несколько последних лет весьма активно и плодотворно сотрудничает с томскими экологическими организациями. Прежде всего в силу того, что все годы своего существования здесь уделяли самое пристальное внимание вопросам охраны окружающей среды и безопасности производства.

Кстати сказать, не так давно — в 1997 году — СХК удостоился международной награды, как одно из самых экологических мировых предприятий. И это вовсе не случайность. Сибирский химический комбинат — предприятие высоких технологий XXI века. Технологий, при разработке которых приоритеты экологии являются едва ли не главенствующими.

Зелёный оттенок в облике СХК (впрочем, как и любого другого предприятия ядерного комплекса) начинает проступать из самых заповедных глубин. Всё, начиная с подготовки и аттестации персонала и вплоть до оперативных селекторных совещаний на уровне первых руководителей предприятия, служат одному: стабильная работа, исключающая любого рода нарушения и аварии. Здесь создана надежная и эффективная «Комплексная система контроля за работой производств комбината и состояния окружающей среды». На природоохранные мероприятия СХК ежегодно выделяет многомиллионные суммы.

Логичным продолжением этой работы стало недавнее участие комбината в двух акциях: спонсорской поддержке известного в Томске учёного-эколога А. Рудковского в издании учебников по экологии для школьников 1-го, 2-го и 3-го классов и помощь в озеленении Томска. Акция «Зелёный Томск», стартовавшая в 1998 году высадкой 1000 деревьев в экологически неблагоприятных районах Томска, продолжилась в 1999 году посадкой липовой аллеи в честь 50-летия



СХК и зарождением новой традиции — посадкой аллеи выпускников возле томских школ.

Липовая аллея. Это — по-хандорински. Он очень любит природу. Особенно осенью. И как это только всё вмещается в душу руководителя многотысячного предприятия, одного из крупнейших в мире ядерных центров, производящих материалы оружейного и энергетического назначения, в сжатые сроки перепрофилированного на выпуск гражданской продукции и наладившего партнёрские отношения с солидными зарубежными компаниями.

Руководителя, ни разу не отгулявшего полного отпуска и не отпраздновавшего ни одного своего дня рождения, проводящего выходные дни за чтением газет и журналов в рабочем кабинете.

Хандорин награжден тремя советскими и двумя российскими орденами, лауреат Государственной премии, профессор.

На вопрос: «Что Вы испытывали, когда Вам вручали Орден за заслуги перед Отечеством?», он ответил: «Неловкость».

Главной своей наградой Хандорин считает слова благодарности, произнесенные одним из рабочих.

Скажи такое кто-то другой в ранге генерального директора, воспримется как поза, лукавство барина. Хандорину веришь.

О личности и судьбе генерального директора СХК можно писать книги. В его характере есть то замечательное свойство настоящего мужчины, о каком однажды пронцательно написал Джек Лондон: «Крепкий, как сталь, мягкий, как цветок». Его до слёз трогают какие-то события, иногда музыка, он нежен с внуками... Но если касается дела, Хандорин — боец, рыцарь без страха и упрека.

Он может сегодня, в безответственное и безнравственное время, кому-то показаться инопланетянином. Так работать, так относиться к жизни и так отвечать за сделанное нынче мало кому по плечу.

# ПРЕДИСЛОВИЕ



Судьба свела их воедино —  
Хандорин, Северск, Комбинат,  
И эти три обычных слова  
об очень многом говорят.  
Сошлись пути, промчались годы,  
и ратный подвиг их един,  
Есть чем гордиться,  
Есть, что вспомнить,  
Есть, что поведать молодым...

**Геннадий Петрович Хандорин.**  
Генеральный директор СХК  
с 1990 по 2000 годы.

Геннадий Петрович Хандорин — Человек, который не нуждается в представлении. Большая часть северчан знает его не только как экс-генерального директора Сибирского химического комбината, но и как активного общественного деятеля. В Томске он некоторое время руководил Нефтехимическим комбинатом, где многие рабочие помнят его до сих пор.

Человек, отдавший атомной отрасли более 60 лет своей жизни!

Многие поколения будущих атомищиков могут учиться на его идеях, на его изобретениях, на его жизненном примере.

Эта серия очерков пишется в преддверии 90-летия Геннадия Петровича. Серьёзная дата! Важный юбилей! За плечами целая жизнь — целая эпоха! Пройдено много трудных дорог. Были на этом пути победы, были и неудачи, было много проектов и славных дел...

Человек удивительной скромности, он не любит хвальных речей в свой адрес, и не любит говорить о себе. Большая часть его воспоминаний — это рассказ о людях, с которыми его свела судьба, рассказ о работе, о производстве, о комбинате, ставшем для него родным...

Мы хотим рассказать о нём самом, о тех страницах его биографии, которые дороги ему самому. Эти воспоминания помогут нам раскрыть его внутренний мир, помогут понять такие качества, как долг, честь, порядочность, ответственность — об этом и многом другом рассуждает Геннадий Петрович.

Правительственные награды, научные достижения и учёные звания — всё это есть у Геннадия Петровича, но есть в его жизни награды, которые он ценит превыше всего...

Мы хотим рассказать о тех размышлениях и пожеланиях, которые Геннадий Петрович Хандорин адресует нынешнему и будущим поколениям. Эти воспоминания необходимо сохранить и донести до современного поколения — не только в качестве примера пройденного жизненного пути, но и в качестве бесценного опыта. Этот опыт может стать образцом для любого человека, который стремится к созиданию. Для тех, кто хочет сделать эту жизнь интересной и плодотворной. Для тех, кто хочет сделать что-то для города, для страны, для будущих поколений...

# ВОСПОМИНАНИЯ ТЕХ ЛЕТ...

*Многое о человеке могут рассказать книги, которые он читает, вещи, которые его окружают, и, конечно же, люди, с которыми он идет по жизни.*

*С особой теплотой и благодарностью Геннадий Петрович рассказывает о людях, с которыми свела его судьба на разных этапах жизни и которые сыграли определённую роль в его профессиональной биографии.*

— В моём кабинете дома, — начинает свой рассказ Геннадий Петрович, — висят три портрета: портрет отца, портрет Сталина и портрет Бориса Вениаминовича Громова.

Центральное место над рабочим столом занимает портрет отца.

Детство, начало жизни связано с Томском, здесь я родился, здесь моя Родина. Накануне войны наша семья жила в Татарске — маленький такой городок между Новосибирском и Омском. Городишко ничем не примечательный, где больше всего мне запомнился железнодорожный вокзал. В Татарске мой отец работал в организации «Мелиоводстрой», а я пошёл учиться в начальную школу.

Началась война.

Отца дважды призывали в армию. По его рассказам, первый раз он служил в строительном батальоне в Новосибирске. Принимал участие в строительстве моста через реку Обь. Во время работы в зимний период отец провалился под лёд — прямо в холодную воду, но дело обошлось без болез-

ней. Вскоре после этого его демобилизовали, и он благополучно вернулся домой.

В 1944 году отца вновь призвали в армию. Военная часть, где он служил, первое время располагалась в районе Бийска, а затем их перевели ближе к фронту — на Украину. Мне запомнилось, как по пути следования его военный эшелон проезжал через наш город, и на вокзале у нас с отцом была встреча. В конце 1944 года его отправили на фронт. Воевал он в Чехословакии, принимал участие в боях за освобождение Праги.

Весной 1945 года мама после согласования с отцом решила перевезти нашу семью обратно в Томск, на родину. Вспоминаю наш переезд — это была целая эпопея. Мы купили билеты в плацкартный вагон на проходящий поезд. Но перед тем как сесть в вагон, маме и нам с сестрой надо было пройти обязательную санитарную обработку. Для этого был специальный пункт, где вся одежда помещалась в камеру с высокой температурой, там вещи прожаривались, чтобы избавиться от вшей, а мы капитально мылись. После прохождения этой процедуры нам выдали справку о том, что мы прошли санобработку.

Вот, пришли мы — «санобработанные» к нашему вагону, а тётка-проводница нам заявляет вдруг:

— У меня мест нет!

— Куда же нам садиться? Вот билеты! — спрашивает её мама.

— Не знаю, не знаю...

Мы с сестрой в слёзы, кое-как уговорили проводницу,пустила она нас в вагон. Битком набитый, людей столько, что даже сесть было некуда, не то что прилечь... В итоге я спал под нижней полкой на полу. Вот таким образом мы ехали до Новосибирска, там у нас была пересадка на другой поезд до Томска.

В Новосибирске у мамы жила сестра, у неё мы благополучно переночевали, а на следующий день сели в поезд «Бийск — Томск».

В Томске на некоторое время мы остановились в родительском доме отца, где жила его сестра. Затем мама занялась покупкой собственного дома, но денег, которые она привезла с собой, было недостаточно, поэтому пришлось прибегать к помощи ростовщиков. В итоге мама купила нам небольшой деревянный домик, который я в шутку назвал «избушкой на курьих ножках». Вместе с домом мы приобрели большой огород, который нас здорово выручал в послевоенное время.



**Школьные годы.  
Вторая половина 1940-х гг.**

Учился я в школе № 15, которая располагалась на Тверской улице. Хорошо помню 9 мая 1945 года, когда мы слышали, что закончилась война. Запомнилось, как все люди радовались Победе. С надеждой мы ждали скорейшего возвращения отца. После уроков я часто бегал встречать поезда на станцию Томск-1, но отец вернулся спустя несколько месяцев, только в сентябре. Помню, как однажды я пришёл из школы, а они вдвоем с мамой сидят, такие счастливые.

По профессии отец — строитель, после возвращения с войны он устроился проектировщиком в организацию «Облпроект», где и трудился до выхода на пенсию. Мама работала библиотекарем в Доме Красной Армии, который позднее переименовали в Дом офицеров. Я перешёл учиться в школу № 43, которая располагалась недалеко от пединститута. В 16 лет вступил в комсомол, был секретарём комсомольской организации школы.

Когда вспоминаю своё детство и размышляю, почему наша семья приехала жить обратно в Томск, думаю, что родители беспокоились о нашем с сестрой будущем. Они хотели дать нам хорошее образование. Возможно, ещё и потому, что Томск был нашей с отцом Родиной.

Еще у меня в кабинете висит портрет И. В. Сталина, который мне подарили ученые Сибирского отделения Академии наук. К личности Сталина можно относиться по-разному. Я должен бы относиться к нему негативно, потому что в кругу моей семьи были родственники, пострадавшие от репрессий 1930-х годов.

Старший брат моего отца — Михаил, был поручиком армии Колчака (в которую был мобилизован как офицер, окончивший ещё в Первую мировую войну школу прапорщиков, он был 1897 г. рождения), умер в госпитале от ран, полу-

ченных в боях, осенью 1919 г.<sup>2</sup> Алексей — второй брат отца, поступил в армию Колчака добровольцем, и когда оказался в руках большевиков, был расстрелян ЧК именно как доброволец. В 1993 г. был посмертно реабилитирован, следственное дело хранится в томском областном архиве ФСБ.<sup>3</sup>

Мой дед по отцовской линии, Виктор Федотович, был расстрелян в 1937 г. в период сталинских репрессий, по обвинению в соучастии в «подпольной контрреволюционной кадетско-монархической организации церковников» (он был бывший дьякон), следственное дело его также сохранилось в томском областном архиве ФСБ. Родственникам официально сообщили, что он «осуждён к 10 годам без права переписки» (так часто делали тогда) без указания места заключения, но в следственном деле есть приговор к расстрелу и отметка о его приведении в исполнение и о посмертной реабилитации в 1959 г., поскольку дело было признано полностью сфабрикованным.<sup>4</sup>

Был у меня ещё один дядя — младший брат отца — Владимир. По профессии — инженер-дорожник, вместе со своей семьей он жил на Алтае, недалеко от Бийска. В 1930-е годы



Хандорин Г. П.  
1951 г.

<sup>2</sup> Газета «Сибирская жизнь» (Томск). 1919. 6 декабря; 9 декабря. Также данные о службе М. В. Хандорина в дореволюционной русской армии и в армии Колчака сохранились в архивах: РГВИА. Ф. 409. Оп. 1. Д. 166825. Лл. 128–141; РГВА. Ф. 40025. Оп. 1. Д. 10. Л. 30–30об. В интернете эти архивные данные выкладывались здесь: <https://64vlad.livejournal.com/9626.html>

<sup>3</sup> Архив УФСБ по Томской области. Д. 9305 (П-11297). Следственное дело Хандорина А. В. Лл. 12–15. Также данные о его службе в армии Колчака сохранились в архиве: РГВА. Ф. 39499. Оп. 1. Д. 25. Л. 293. Эти данные есть в интернете по той же ссылке.

<sup>4</sup> Архив УФСБ по Томской области. Д. 12301 (П-3559). Следственное дело Хандорина В. Ф.

его арестовали и сослали в Норильск. В 1947 году дядя Володя был реабилитирован и досрочно освобождён из заключения. В Норильске он вновь женился, и вскоре они с женой переехали на постоянное место жительства в Новокузнецк. Часто приезжали к нам в гости в Томск.

Мне запомнился один интересный случай, когда в 1947 году мы с отцом возвращались домой. Шли пешком из центра на нашу Ремесленную улицу (ныне улицу Лебедева). Автобусы тогда не ходили, был вечер, уже смеркалось. В стране началась денежная реформа, менялись деньги, я спросил отца: «Наверное, скоро появятся деньги с портретом Сталина?» В тот период на деньгах был портрет Ленина.

Отец, помолчал, потом сказал: «Думаю, что этого не будет... Денег с портретом Сталина не будет».

Я удивился: «Почему?»

Отец мне ответил: «Потому что Сталин — скромный человек».

Вот так относился к Сталину мой отец, близкие и родные которого пострадали от сталинских репрессий.





Я вспоминаю такую государственную деятельницу, которая была в Советской России — А. М. Коллонтай. У неё есть воспоминания, где она пишет о том, что, будучи советским послом в Швеции, приезжала в Москву. Как пишет Коллонтай, в ноябре 1939 года у неё состоялась встреча с И. В. Сталиным, во время которой Сталин сказал: «Многие дела нашей партии и народа будут извращены и оплеваны... И моё имя тоже будет оболгано, оклеветано. Мне припишут множество злодеяний... В целом в будущем развитие пойдёт более сложными и даже бешеными путями, повороты будут предельно крутыми... И все же, как бы ни развивались события, но пройдет время, и взоры новых поколений будут обращены к делам и победам нашего социалистического Отечества. Год за годом будут приходить новые поколения. Они вновь подымут знамя своих отцов и дедов и отдадут нам должное сполна. Свое будущее они будут строить на нашем прошлом».<sup>5</sup>

— Хочу сказать, — *продолжает свой рассказ Геннадий Петрович*, — то, что сделано под руководством Сталина после революции в стране — это великий подвиг всего нашего народа, всей страны. Создали индустрию, создали плановую экономику. Выиграли тяжелейшую войну. Черчилль был противником Сталина, но даже он признавал его заслуги.

Кстати, насчёт скромности Сталина.

Ещё до войны, в 1939 году, он был награждён Золотой медалью «Серп и молот» Героя Социалистического Труда, и эту звезду носил всегда. После войны в 1945 году, когда награждали военачальников и командующих фронтами, Президиум Верховного Совета СССР, который возглавлял тогда М. И. Калинин, издал указ о награждении Сталина Золотой Звездой Героя Советского Союза за Победу в Великой Отечественной войне. Однако этот указ со Сталиным не был согласован. Когда Сталин узнал об этом, он устроил «разнос» всем, кто был причастен к этому и отказался получать награду, и так до самой смерти не носил её. Поэтому портреты Сталина с двумя звездами — это «заслуга» художников, которые пририсовали ему вторую звезду. Я не исключаю, что это его решение было вызвано тем, что в начале войны мы потерпели много пора-

<sup>5</sup> Извлечения из дневников А. М. Коллонтай, хранящихся в Архиве МИДа РФ, произведены историком М. И. Трушем [с. 610]. Электронный ресурс: [http://grachev62.narod.ru/stalin/t18/t18\\_267.htm](http://grachev62.narod.ru/stalin/t18/t18_267.htm)

жений, Сталин не посчитал для себя возможным принять эту награду. Об этом писали в своих воспоминаниях некоторые военные деятели.

Большое внимание Сталин уделял искусству, литературе. Регулярно встречался с писателями. Часто смотрел новые советские киноленты перед тем, как они выходили на широкий экран. Некоторые кинофильмы поддерживал, некоторые отвергал. Все это было направлено на то, чтобы использовать искусство, художественные произведения для воспитания у людей патриотизма, уважения к Советской власти.

Ты живешь в Советском Союзе, в России, ты должен уважать это государство, ты должен всячески способствовать тому, чтобы твоя страна жила достойно.

Жизнь в стране действительно была тяжелой, по разным причинам, и одна из причин заключалась в том, что Советский Союз должен был тратить огромные средства на развитие обороноспособности.

Мне запомнилось много интересных эпизодов из книг и фильмов о Сталине. В одной из них приводился такой пример: когда начал реализовываться атомный проект, приходилось иногда целые города, населенные пункты на некоторое время оставлять без электричества, либо ограничивать подачу электроэнергии. Это делалось с той целью, чтобы использовать электричество для других, более важных целей. А когда к Сталину пришли жаловаться по этому поводу: «Почему так?», он только развёл руками: «Надо потерпеть...»

Это большое дело — воспитание советского патриотизма!

Во многих документальных произведениях говорится о том, что Сталин уделял большое внимание критике и самокритике. Эта практика старательно внедрялась на производстве, считалось, что если в коллективе нет критики, то партийная организация предприятия работает слабо. Представьте, выступает сейчас человек на собрании коллектива с какой-то критикой в адрес руководства, естественно, он боится, что его за это могут уволить с работы. В то время это не допускалось! За подобные действия руководитель мог без партбилета остаться, если он наказал человека, который критиковал его...

Критика и самокритика!

Я вспоминаю, на 10-м объекте был такой случай...

У нас работал один слесарь — бывший фронтовик, член партии. Я в партии тогда ещё не состоял, но меня, как на-

чальника цеха, пригласили на партийное собрание коллектива. Смотрю, вышел этот слесарь, говорил всего несколько минут, «пропесочил» хорошенько какого-то начальника, затем пошёл сел на своё место, как ни в чём не бывало...

Не смей трогать критикующего!

На производстве он дисциплинирован, работу свою выполняет хорошо, замечаний к нему нет. За что его наказывать? Вот такой климат создавался в коллективе. Я считаю, это правильно, это нужно делать! Вот поэтому проводили собрания и партбюро, где рассматривались вопросы критики и самокритики, где внедряли такую практику.

В целом, говоря о моём отношении к Сталину, хочу сказать, что отношусь к нему, как к большому государственному деятелю.

Третий портрет над рабочим столом — это портрет первого в моей жизни директора — Бориса Вениаминовича Громова.

Познакомились мы с ним 23 февраля 1956 года, в день Красной Армии, когда я защищал дипломный проект. Председателем экзаменационной комиссии был главный инженер комбината — Александр Семенович Леонтичук (он отсутствовал в тот день), а вёл заседание Борис Вениаминович Громов — Герой Социалистического Труда, лауреат Сталинской премии.

Мой дипломный проект был по теме «Цех производства тяжёлой воды». Я проходил практику в городе Кировакане, в Армении, на заводе, где был цех производства тяжёлой воды. Мне дали проект по этой теме, пришлось не только технологическую схему расписывать, рассчитывать, но и делать строительные чертежи. В общем, из нас готовили инженеров. Гро-



**Громов Б. В.**  
**Вторая половина 1970-х гг.**

мову понравился мой доклад, я защитил дипломный проект на «отлично».

Я получил красный диплом, что давало право самому выбирать будущее место работы. Случилось так, что вместе со своим однокурсником (таким же «краснодипломником» — Николаем Ивановым) я съездил в Новосибирск, попытался найти работу там, но решил, что новосибирский проектный институт мне не подходит и вернулся назад. К этому времени все наши выпускники уже получили направления на работу, а я был «свободный».

Мои друзья-однокурсники рассказали мне, что уже устроились на «Комбинат № 816», подсказали, куда надо обратиться. Я сходил, заполнил анкету, и меня приняли.

В апреле 1956 года я приехал в Томск-7. Отделом кадров был направлен на радиохимический завод, который в тот момент находился в стадии возведения. Первое время я работал в составе группы эксплуатации. Объект только строился, мы принимали у строителей и монтажников установленное оборудование.

Через несколько недель вызвал меня начальник группы и сказал: «Тебя хотят перевести на объект № 10». Я ему возразил: «Не хочу, я уже здесь устроился, не пойду...»

Через день меня вызвали вновь.

На машине «Победа», которая возила главного инженера, приехал начальник отдела кадров комбината, и пригласил меня поговорить. Он не стал меня ни упрекать, ни уговаривать, а спокойно сказал: «На этом объекте нужны инженеры, понимаешь — нужда есть такая, без этого работать нельзя, соглашайся!» Когда меня так убедительно просят, я согласился, и был переведён на завод, директором которого был Б. В. Громов.

Борис Вениаминович сыграл заметную роль в моей жизни. Очень эрудированный человек! Сталинскую премию и Героя Социалистического Труда он получил в Челябинске. У нас на комбинате он работал до 1960 года, потом уехал в Москву. Возглавил кафедру в Московском химико-технологическом институте имени Д. И. Менделеева, там же защитил докторскую диссертацию, получил звание профессора. Мы сохранили с ним контакты, даже когда он переехал работать в Москву. Он приглашал меня к себе домой, любил слушать классическую музыку.

Борис Вениаминович преподавал мне первые уроки профессионального подхода к работе. В связи с этим мне вспоминается один интересный случай...

Некоторое время на сублиматном заводе я работал начальником производства фтора. В тот период необходимо было провести реконструкцию, чтобы увеличить количество электролизёров. Пришел на производство Б. В. Громов, встретил меня и говорит:

— Как у Вас идут дела по реконструкции?

— Никак не идут.

— Почему?

— Проектной документации нет, проектировщики не выдали.

А он мне говорит:

— А Вы на что?

— Ну, как же? Я — не проектная организация!

— Вы — инженер! Садитесь за кульман и изготовьте проект!

Вот так ставился вопрос!

Сел я за кульман и сделал проект, по которому строители и монтажники смонтировали оборудование. Конечно, этот проект критики не выдерживал, но, тем не менее, производство было сделано.

Вот что такое инженер!

Сейчас студентов ТПУ готовят по Болонской системе высшего образования, выпускают: бакалавров, магистров, специалистов... Сейчас слово инженер забыли... Не нужны на производстве бакалавры и магистры.

На производстве нужны инженеры!

# СУБЛИМАТНЫЙ ЗАВОД

## «На работу не напрашивайся, от работы не отказывайся»

Так случилось, что моя производственная карьера складывалась очень быстро. В 1956 году я пришел на завод инженером. Буквально через несколько месяцев стал начальником смены, потом начальником производства, в 1958 году меня назначили начальником цеха. Я никогда не стремился делать карьеру, она сама собой получалась.

Кроме того, у меня было правило, которого я придерживаюсь всю жизнь. Это правило я узнал из повести А. С. Пушкина «Капитанская дочка», там отец главного героя Петра Гринёва так напутствовал сына: «На службу не напрашивайся, от службы не отказывайся».

Это правило я твердо запомнил и стараюсь в жизни соблюдать. Вот поэтому, когда мне говорили: «Надо перейти на другую работу», я отвечал: «Раз надо, значит надо — пошёл работать». На работу никогда не просился.

По 10-му объекту могу сказать, что условия были тяжелейшими...

Но прилагались все усилия для того, чтобы совершенствовать технологии, наладить производство, приобрести навыки ведения процесса и т. д. Считаю, что решающим моментом стала реконструкция завода, которая происходила в том числе и по моей инициативе.

Ранее схема была такая: привозится в качестве сырья урановая соль, её растворяют, потом уран 6-валентный надо «превратить» в 4-валентный, чтобы из него получить тетрафторид урана. Восстановление урана происходило в элек-

тролизёрах. Цех был кошмарный, просто кошмарный — открытые процессы, «газит» это всё. В этих электролизёрах скапливались осадки, которые имели очень большую радиоактивность. На дверях помещения этого отделения висела табличка, чётко ограничивающая время пребывания.

Как вести процесс?

Прочитал я книгу, которая называлась «Термодинамика», автор — М. Х. Карапетьянц. Обнаружил, что гексафторид можно получать не только из тетрафторида, но и из оксидов урана, напрямую. Идею мою поддержали, особенно Александр Иванович Карелин, мы разработали и внедрили эту технологию. Стал ненужным тетрафторидный цех! Правда, он был нужен затем, что тетрафторид там получался с использованием плавиковой кислоты, а гексафторид урана получается с использованием фтора элементарного. Фтор, конечно, дороже, чем эта кислота, чем фтористый водород. Зато исчезает целый «передел» и «передельные» затраты исчезают!

С Женевской конференции нам привезли информацию, что американцы применяют так называемый «пламенный реактор». Мы решили свой «пламенный реактор» сделать. В результате у нас даже более совершенный аппарат получился.

Когда мы фторирование и конденсацию гексафторида перевели на новую аппаратуру, по новому процессу стали работать, условия труда радикально улучшились. Получилось современное производство. Увеличилась производительность. Перевели завод на эту технологию, а тетрафторидный цех закрыли.

Как показала практика, сокращение так называемых «передельных» затрат, ликвидация тетрафторидного цеха дает дополнительную прибыль. Я помню, когда мы внедрили эту технологию, экономический эффект составил свыше 1 миллиона рублей в год. Это был хороший результат, а главное, он позволял улучшить общую производственную обстановку.

Таким образом, происходило совершенствование технологии, соответственно, улучшались условия труда. Всё, что было сделано в 60-е годы, работает до сих пор! Вот такая совершенная технология. В результате производство гексафторида и тетрафторида урана на Кирово-Чепецком комбинате было закрыто.

Сейчас Сибирский химический комбинат — единственное предприятие в России, которое обеспечивает всю программу

производства гексафторида урана и все заводы разделения изотопов урана. Значимость этого завода очень велика в настоящее время.

Начальником цеха я проработал 7 лет: с 1958 по 1965 год. А в 1965 году меня назначили директором этого завода. Только одну должность я пропустил в своей трудовой биографии — должность главного инженера. За свою долгую жизнь мне не пришлось поработать главным инженером, хотя эту должность я очень уважаю.

Есть интересная книга, которая называется «Битва в пути», автор — Галина Николаева. Сюжет романа посвящен производственной теме: директор завода — Герой Труда, главный инженер — главный герой произведения. Описаны многие эпизоды трудовой и бытовой жизни, роман читается с интересом. В этой книге есть замечательная фраза, которую я запомнил на всю жизнь: «Главный инженер — это не должность, это авторитет!»

И это правильно!

Настоящий главный инженер должен больше всех других знать и уметь!

Я вспоминаю, был у нас такой главный инженер — Михаил Антонович Демьянович. Вот это был главный инженер! Грамотный, требовательный!

На сублиматном заводе мне запомнился интересный случай.

Внедряли мы новые технологии, стремились сделать это как можно скорее. Я в тот момент уже был назначен начальником цеха. Как-то утром вызывают меня к главному инженеру в кабинет, а я знаю, что накануне ночью мы проводили эксперименты по новой технике и «нагазили» сильно, так сильно, что жаловались на «загазовку» работники ТЭЦ. Ночью ветер был в их сторону, и они ощутили сильный запах фтора. Вызывают меня, смотрю, сидят главный инженер комбината — Демьянович М. А., главный инженер завода — Карелин А. И., сидит незнакомый мне человек, как оказалось — главный инженер ТЭЦ, и ещё несколько людей.

Демьянович задает мне вопрос: «Расскажите, что произошло?»

Я начинаю рассказывать.

Он спрашивает: «А программа этих экспериментов кем утверждена?»



«Главным инженером завода», — отвечаю я.

«Всё, садись, программу выполнял, ничего не нарушил, к тебе вопросов нет!» — говорит Демьянович.

Выступает главный инженер ТЭЦ: «Загазовка такая была, что в следующий раз мы остановим ТЭЦ, и все покинем рабочие места».

Демьянович ему отвечает: «Извольте учесть, что Вы рядом с химическим производством работаете, у Вас на рабочих местах должны быть противогазы. “Загазовка” началась, наденьте противогазы и работайте. Не смейте никуда уходить!»

Главный инженер ТЭЦ ему возражает: «Как это так? Это невозможно, так нельзя!»

Демьянович отвечает: «Государство мне здесь доверило устанавливать порядки, извольте исполнять. Можете быть свободным!»

Вот что такое главный инженер — настоящий главный инженер! Авторитет!

Директором комбината у нас был Александр Иванович Чурин. Лучшего директора в жизни не встречал! Он руководил комбинатом с 1955 по 1957 год, затем был переведен на должность первого заместителя министра среднего машиностроения СССР.

Самое пристальное внимание он уделял вопросам совершенствования технологии, вводя в практику ежегодные научно-технические конференции по разным направлениям. Сам приезжал на эти конференции, сам их вёл. На конференции постоянно приезжали академики, и мы, производственники, там бывали.

Помню, как в 1970 году на комбинате была конференция по тематике 25-го объекта, в то время я был директором 10-го объекта. Заместитель главного инженера комби-



Хандорин Г. П.  
Начало 1970-х гг.

ната — Карелин Александр Иванович к нам на сублиматный завод привёл группу участников этой конференции.

Они походили по цехам, внимательно всё посмотрели, а уходя, сказали: «Вот теперь этот завод можно показывать иностранцам!»

Сейчас, когда мы проезжаем мимо 10-го объекта, где справа стоит большое кирпичное здание, я в шутку иногда замечаю: «Это моя докторская диссертация стоит». На реконструкции 10-го объекта я защитил докторскую диссертацию.

В результате тех преобразований, технологических усовершенствований, которые мы провели в 60-е годы, сублиматный завод превратился в современное, высокопроизводительное и высокоэффективное предприятие. Потом этот процесс продолжался, но я вспоминаю именно те годы, когда мне пришлось работать директором этого завода.

Так закончился первый период моей производственной деятельности.

Вообще, я давно пришёл к такому выводу, я бы сказал, диалектическому: «Если ты остановился, ты отстал! Останавливаться нельзя, надо развиваться!»

# ХИМИКО- МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД

«Для чего ты живёшь,  
для чего работаешь...»

Самые значимые и счастливые годы моей жизни — это работа на химико-металлургическом заводе. Здесь ты особенно ощущаешь, для чего ты живёшь, для чего работаешь...

Завод очень важный, сложный, ответственный. Коллектив непростой — квалифицированные кадры, эти люди чувствовали свою значимость и догадывались, что делают оборонную продукцию.

В 1972 году меня перевели на должность директора этого завода. В тот период на 25-м объекте работало более трёх тысяч человек. Накануне моего назначения на предприятие сложилась напряженная ситуация. В коллективе действовала небольшая группа людей, которым не нравился директор завода. Они выступали против руководителя этого объекта, писали жалобы в разные инстанции: в Центральный Комитет партии, в Министерство, даже Л. И. Брежневу писали. В результате их действий главного инженера и директора завода сняли с работы.

Новым главным инженером был назначен Михаил Иванович Кузнецов, работавший здесь ранее начальником цеха, и получивший за выдающиеся заслуги высокое звание Героя Социалистического труда.



**Кузнецов М. И.**  
**Вторая половина 1970-х гг.**

Я думаю, что меня на этот завод направили как «человека со стороны», чтобы разрешить конфликтную ситуацию и наладить работу коллектива. Для этого я выбрал определенную тактику — показал свою готовность к работе в союзе с главным инженером — Кузнецовым Михаилом Ивановичем. Выбрав его в союзники, я везде демонстрировал это — мы вместе ходили обедать, вместе проводили совещания и т. д. Со временем мы стали друзьями, он был большой умница!

Постепенно всё наладилось, некоторых «писарей» перевели на другие предприятия и волнения в коллективе прекратились.

Кроме организационных проблем, занимались вопросами совершенствования технологических процессов.

Мы работали с плутонием — более вредным элементом, чем уран.

При его производстве были большие технологические потери. Главная задача состояла в том, чтобы увеличить извлечение урана и плутония в конечный продукт, уменьшить их потери за счет улучшения технологии. Все наши усилия были направлены на совершенствование производства, на повышение его показателей. Руководил этим процессом Александр Иванович Карелин, работавший в тот период заместителем главного инженера комбината по химическим производствам.

В семидесятые годы была успешно проведена реконструкция завода. Помню, как с проектировщиками мы ездили защищать этот проект в Москву, и защитили его успешно, благодаря тому, что во главе 4-го Главного управления был Александр Дмитриевич Зверев. Он очень поддерживал все инновации и новшества, внедрение новых технологий.

В результате были построены три новых корпуса, которые и сегодня украшают завод. Там были учтены все трудности и пробелы, допущенные ранее. Там было смонтировано новое оборудование, внедрены новейшие технологии, весь опыт, который к тому времени был накоплен, был реализован в этом проекте.

Мне запомнился интересный эпизод, связанный со строительством одного из этих объектов. Шел 1980 год, в этот период усиленно строился Томский нефтехимический завод, обком партии во главе с Е. К. Лигачёвым направлял всех строителей туда, в том числе и наших «химстроителей». А у нас 936-е здание было ещё не достроено, полным ходом шёл монтаж оборудования, но многое ещё не было доведено до конца.

В этот период — весной 1980 года к нам на комбинат приехал Ефим Павлович Славский, министр среднего машиностроения СССР. Славский объезжал свои предприятия каждый год, это было характерно для нашего руководства. Он приезжал, ходил по цехам, всё осматривал, проводил встречи и совещания. Ефим Павлович был уже в преклонных годах, но по-прежнему сохранял активность.



Четыре директора сублиматного завода (слева направо):  
Г. П. Хандорин, В. С. Чижииков, Б. В. Громов, А. И. Карелин. 1970-е гг.

Накануне его приезда мне позвонил начальник нашего Главка — А. Д. Зверев и сказал: «Мы завтра будем у тебя на заводе, ты там по своим “катакомбам” министра не таскай, у него аритмия!»

Я думаю: «Ничего себе... Мы подготовили новые стенды, чтобы показать ему наши изобретения, достижения... Ладно, как будет, так и будет».

Приехали они. Сначала — кабинет, доклад.

Выставку мы расположили в опытно-технологической лаборатории. Она состояла из пяти-шести стендов, где были представлены новые технологии, новая аппаратура, схемы наших новшеств. Возле каждого стенда Ефим Павлович стоял, внимательно выслушал мои пояснения, задал вопросы. Затем пошли по цехам.

Я привёл их в цех, где мы изготавливали «тяжёлые изделия». Каждый аппарат имел «выгородки» (рабочие их называли «могилками»), куда больше двух человек заходить было нельзя. Обработывался ядерно-опасный материал и наличие третьего человека могло привести к цепной реакции.

Я всё рассказал и показал Славскому, он по-прежнему внимательно слушал, но не вымолвил ни слова. После этого мы пошли на выход по нашим «катакомбам», так у нас назывались подземные тоннели для переходов между корпусами. Так случилось, что мы со Славским шли впереди всех, а вся остальная «свита»: горком партии, директор комбината — человек пять-шесть, шли сзади.

Славский мне говорит:

— Ты позови сюда и всё покажи секретарю обкома партии — Лигачёву.

Я отвечаю:

— Ефим Павлович, я два раза его уже приглашал.

— Ну, и что?

— Да видно он занят всё время. Я Ваше приглашение передам секретарю горкома партии, пусть доложит.

— Ладно, — говорит Славский, — я ему сам скажу.

В этот же день раздался телефонный звонок: «Завтра у Вас будет Лигачёв, готовьтесь!»

Следующим утром Ефим Павлович и сопровождающие его лица улетели в Москву.

На другой день после визита Славского приехал Е. К. Лигачёв.



Слева направо: Погребняк В. (председатель профкома), Хандорин Г. П., Дубов Г. И. (секретарь парткома). Середина 1970-х гг.

Провели Лигачёва по цехам, я показал ему производство, рассказал, для чего делается реконструкция. Лигачёв внимательно выслушал, повернулся к своей «свите» и сказал: «Это здание строить!» Я очень обрадовался, что вопрос так решился. Строителей с этого объекта не сняли, реконструкция завода была успешно завершена, мы внедрили новые технологии. Завод стал образцовым!

Можно привести примеры других наших усовершенствований, но хочу отметить очень важную деталь — в то время инициатива всячески поддерживалась и поощрялась. Новые идеи и предложения руководство не отвергало, а наоборот, старалось развивать инициативу. Другое дело, когда некоторые предложения оказывались неприемлемыми, но, тем не менее, никто за это не ругал.

Вот, например, были у нас на заводе процессы, которые осуществляли сварку делящихся материалов. Существовало два типа традиционных сварок: электронно-лучевая и аргоно-дуговая. Нам пришла в голову идея создать лазерную сварку. Мы почитали литературу, сделали расчеты, и на своём заводе в опытно-технологической лаборатории (было такое подразделение — ОТЛ) собрали лазерную установку, при этом отличительной особенностью нашей установки являлось то, что она давала мощный лазер непрерывного действия, в отличие от других подобных установок импульсного характера.

Когда к нам приезжали гости, мы демонстрировали эту установку, показывали своё новшество. Включали лазерную установку, под луч ставили обыкновенный кирпич, и луч разрезал кирпич сверху вниз на две части. Так мы демонстрировали возможности новой лазерной установки.

Но эта установка не была внедрена в производство. В те годы меня перевели на работу в Москву. К сожалению, это дело не было доведено до конца.

Самым главным за период моей работы на 25-м объекте я считаю то, что мы осуществили реконструкцию — радикальную реконструкцию завода!

В общем, этот завод вышел на первое место.

Я ставил вопрос так: «Химико-металлургический завод должен быть первым по всем показателям: на производстве, в соцсоревновании, в спорте, в художественной самодеятельности — везде быть лучше всех!»

Кстати, насчет художественной самодеятельности.

На комбинате было правило: каждый год — смотр художественной самодеятельности. Когда в апреле 1972 года я пришёл на завод, по всем объектам как раз проводили смотр художественной самодеятельности. Через три дня после моего назначения директором завода в Доме культуры проходил итоговый концерт 25-го объекта, я специально приехал туда, чтобы его посмотреть.





Сотрудники объекта № 25. Середина 1970-х гг.

Сидел, слушал и думал: «Хандорин, тебе здесь не то, чтобы новое что-то сделать, тебе бы только сохранить то, что у них есть!»

Настолько вдохновенно играли наши артисты, настолько доброжелательно и активно их принимали зрители, которые находились в зале. Слава Богу, нам удалось это сохранить: два хора — народный и академический, танцевальные коллективы, вокально-инструментальный ансамбль, свой духовой оркестр. Разные виды художественного творчества были представлены... Здоровый коллектив!

На 25-м объекте мы всеми силами развивали спорт. С отделом кадров комбината существовала негласная договорённость — хороших спортсменов направлять к нам на завод. Конечно, это было хлопотно; спортсменов надо отпускать на тренировки, на соревнования, приходилось мириться с этими «издержками». Зато, когда шли соревнования по лёгкой атлетике, по футболу, по волейболу, по хоккею — 25-й объект всегда был первый!



Ежегодно 9 мая проходила легкоатлетическая эстафета. Спортсмены бежали от Дома культуры имени Н. Островского до театра и обратно, в эстафете участвовали все объекты комбината, и всегда представитель нашего завода прибегал на финиш первым.

Наши болельщики и зрители, которые приходили на эти соревнования посмотреть и «поболеть за своих», всегда волновались не меньше самих спортсменов, всегда радовались и переживали вместе со «своей» командой.

Здоровый коллектив!

Всё это воспитывало у людей уважение к своему предприятию и гордость за него, а в конечном итоге укрепляло дисциплину на производстве. Обстановка давала возможность людям удовлетворить свои потребности не только в труде, но и реализовать свои способности и таланты в спорте, на сцене, в различных видах художественного творчества, всё вместе это трансформировалось в уважение к предприятию.

Найдите мне ещё одно предприятие, где был бы так развит спорт!

Я, например, такого предприятия не знаю! Чтобы было столько выходцев с предприятия, таких как мастера спорта, заслуженные мастера, чемпионы разных уровней...

Если говорить о Сибирском химическом комбинате в целом, необходимо вспомнить, что в январе 1965 года был создан спортклуб «Янтарь». Основной целью спортивного клуба «Янтарь» являлось привлечение трудящихся к регулярным занятиям физической культуры.

На это была направлена программа развития спорта на СХК. Действовали 17 спортивных секций, в которых регулярно спортом занималось 25 % всех работников комбината. Ежегодно СК «Янтарь» проводил 250 мероприятий, в том числе летнюю и зимнюю спартакиады.

В спортивном коллективе комбината выросли олимпийские чемпионы, в их числе: 6-кратная олимпийская чемпионка — Любовь Егорова, 12-кратный чемпион СССР, призер Олимпийских игр и мировых первенств — Иван Утробин, 12 чемпионов мира, Европы и России, 27 заслуженных мастеров спорта и мастеров международного класса, 315 мастеров спорта.

Мы на 25-м объекте всячески развивали спорт, развивали художественную самодеятельность, ничего не жалели для

этого. Это элемент воспитания коллектива, воспитания трудящихся. Там, где есть уважение к предприятию, там есть и дисциплина.

Это очень важно!

Кроме этого, очень важным, на мой взгляд, ещё является отношение к коллективу. Считаю, что к людям надо относиться по-человечески. Чужое горе, чужие неприятности надо принимать близко к сердцу, помогать людям.

У нас на 25-м объекте произошёл случай, который мне запомнился на всю жизнь. Была середина августа, в один из выходных дней мне позвонили и сообщили, что у работника нашей опытно-технологической лаборатории пропал сын. Рассказали, что наш сотрудник, взяв с собой сына и приятеля, на машине поехал в район Семилужков за грибами. У мальчика была повреждена нога, поэтому мужчина с другом ушёл в лес собирать грибы, оставив ребёнка в машине, а когда вернулся к машине, сына в машине не оказалось. Куда пропал?!

Мужчины долго искали ребёнка, но найти не смогли.

Что делать?!

Когда мне об этом рассказали, я как-то близко всё это воспринял, мы организовали поиск пропавшего мальчика. Создавали группы, которые внимательно прочёсывали этот участок леса, кроме этого, к поиску подключили группу солдат из нашей дивизии, томскую милицию. Место поиска ребёнка в лесу по форме напоминало «треугольник» и было окружено с трех сторон дорогами. Мы с группами поиска рассчитывали, что с поврежденной ногой мальчик далеко уйти не сможет, поэтому — либо выйдет на ближайшую дорогу, либо останется где-то внутри этого «треугольника». Однако найти ребёнка сразу не удалось, поиск затягивался, так продолжалось две недели.

Уже приближался конец августа, ночи становились всё холоднее и холоднее. Я ездил к месту поиска каждый день. Как себе представляю, что мальчишка где-нибудь упал в яму и вылезти не может, как-то нехорошо становилось...

И вот однажды, раздался телефонный звонок.

— Геннадий Петрович, нашёлся мальчик!!!

— Как, что?!?

— Ребёнок сам вышел на дорогу.

Как выяснилось потом, два студента политехнического института поехали в лес, увидели в машине мальчика, вытащили его из машины и увезли с собой. Забрали ребёнка, что-

бы потребовать с родителей выкуп. В то время, пока мы вели поиск пропавшего мальчика, они подбросили его отцу письмо такого содержания: «Ваш сын у нас, он здоров, невредим, отдайте нам деньги, мы его вернём».

Этот случай кражи ребенка был для нас полной неожиданностью, может быть, одним из первых в Советском Союзе.

Отец этого мальчишки поехал к родственникам собирать деньги...

Сам мальчик о своих «приключениях» рассказал так, что двое взрослых парней силой вытащили его из машины, увезли, а затем спрятали в лесу, в землянке. Отгородили в землянке дощатой перегородкой маленькое помещение, закрыли его там. Раз в сутки приезжали к нему, привозили продукты, а сами тем временем вели переговоры о выкупе.

Так прошло две недели, пока в один из дней похитители забыли привезти ребенку продукты питания. Мальчик дощатую перегородку каким-то образом разобрал и вылез оттуда. Рядом с этой землянкой находилась вышка, ребёнок сумел забраться на вышку, увидел дорогу, вышел на эту дорогу и пошёл по ней, пока его не подобрала проезжавшая машина.

Я хорошо помнил эту вышку и землянку, много раз бродил по этим местам раньше, но они находились вне зоны поиска. Наше представление, о том, что ребёнок не сможет самостоятельно выйти за границу дороги не давало нам повода расширить зону поиска.

Затем начались поиски преступников, в конечном итоге оба подозреваемых были арестованы. Во время следствия выяснилось, что, похитив ребёнка, они рассчитывали получить деньги, чтобы приобрести себе машины «Жигули».

Состоялся суд. Судья не мог найти статью, по которой надо было осудить обвиняемых, не было тогда в Уголовном кодексе статьи за похищение человека. Наказание назначили по совокупности преступлений.

Я столкнулся с таким случаем впервые, и сейчас вспомнил эту историю, как пример того, насколько важны человеческие взаимоотношения в коллективе, когда люди готовы прийти на помощь в любой момент. Насколько важно для человека это чувство поддержки и взаимопомощи.

Кроме того, я никогда не позволяю себе относиться к своим подчинённым свысока. Прежде всего в каждом подчинённом я вижу не подчинённого, а человека, со своими

нуждами, со своими недостатками, но человека, которому иногда надо помочь советом или делом, а иногда отказать, но тоже по-человечески...

Я помню в 1972 году у меня был подобный случай. В тот период директора заводов регулярно проводили приёмы граждан по личным вопросам. Когда я стал директором химико-металлургического завода, то продолжил эту практику. Такой приём осуществлялся раз в месяц — в понедельник. Это было тяжёлое испытание для руководителя, потому что собиралось много людей. Вопросы, с которыми обращались сотрудники, были самого разного характера, на некоторые из них дать положительный ответ, порой было просто невозможно.

На один из таких приёмов ко мне пришёл молодой, семейный мужчина и попросил, чтобы я помог ему с получением жилья. Объяснил, что его семья живёт в очень стеснённых жилищных условиях, просил выделить ему квартиру вне очереди.

Важно отметить, что Степан Иванович Зайцев — директор комбината — установил в этом вопросе чёткий порядок, существовала строгая очередь на получение жилья. Кроме того, были введены чёткие нормативы: однокомнатная квартира выдавалась не менее чем на 2 человека, двухкомнатная — не менее чем на 3 человека, трёхкомнатная — не менее чем на 4 человека. Жилплощадь не должна была превышать эти нормы, за этим внимательно следили.

Мужчина, пришедший ко мне на приём, был сотрудником опытно-технологической лаборатории (ОТЛ) — одного из подразделений химико-металлургического завода. Выслушав его просьбу, я ему ответил, что не могу нарушить правила и выделить ему квартиру. Предложил подождать, когда подойдёт его очередь на получение жилья.

Он ушёл, но сильно обиделся на меня.

Спустя некоторое время он получил квартиру в соответствии с очередностью. Но каждый раз, когда встречал меня на заводе, не здороваясь, отворачивался.

В октябре 1980 года, когда уже был решён вопрос о моём переводе в Москву, я как-то вновь встретился с ним в цеху. В этот раз он поздоровался со мной и говорит:

— Здравствуйте, Геннадий Петрович. Можно Вам задать вопрос?

— Задавайте.

— Правда, что Вы от нас уезжаете?





Открытие мемориальной доски на химико-металлургическом заводе. 1 августа 2016 г.

— Да. Вот так сложилось, что меня переводят в Москву.

— Рабочие Вас жалеют!

Я улыбнулся. Видимо, мою улыбку он понял так, что я недооцениваю то, что он мне сейчас сказал.

Он так с напором мне говорит:

— Рабочие Вас жалеют!

С тех пор я считаю это самой большой моей наградой — рабочие пожалели директора, нечасто такое бывает...

Я проработал на химико-металлургическом заводе с 1972 по 1980 год — 8 лет. Это был второй этап моей производственной деятельности.

Мы завершили этот период реконструкцией завода, значительным улучшением и совершенствованием технологий. Было поставлено новое оборудование, значительно повысилась культура производства, что позволило вывести предприятие в число лидеров по производству оборонной продукции.

Важно отметить тот факт, что Сибирский химический комбинат внёс весомый вклад в создание ядерного паритета между Соединенными Штатами Америки и Советским Союзом к концу 1960-х — началу 1970-х годов. Большая заслуга в решении этого вопроса принадлежит 25-му объекту СХК.

Сравнение количества  
ядерных боеголовок<sup>6</sup>

	<i>США</i>	<i>СССР</i>
1961	11 400	29
1968	10 100	11 000
1972	8 040	17 300
1981	5 090	10 500
1985	4650	10 500



Приведённые числа отражают суммарную мощность ядерных арсеналов, имеющих у двух главных конкурирующих государств в разные годы.

Значения даны в мегатоннах взрывчатки (так называемый тротилловый эквивалент). Взяты из американского источника, годового отчета министра обороны США Фрэнка Карлуччи за 1989 год.

<sup>6</sup> Лойша В. А. Мы потерпели победу. Рассказы о 25-м объекте. Томск: Издательство «Д-Принт», 2011. С. 29.



# МИНСРЕДМАШ

В 1980 году меня перевели на работу в центральный аппарат Министерства среднего машиностроения СССР (далее — Мinsредмаш СССР). Министерству подчинялись промышленные, горнодобывающие и обогащательные предприятия, атомные электростанции, научно-исследовательские институты, научные центры, полигоны и воинские части, десятки городов, жители которых трудились в атомной промышленности.

О том, как была организована работа Министерства, у меня остались очень хорошие впечатления.

Руководил министерством Ефим Павлович Славский — Человек, отличающийся большой смелостью, решительностью и личным обаянием.

На мой взгляд — самый выдающийся министр атомной промышленности, который с 1957 по 1986 годы возглавлял его. За эти тридцать лет атомная отрасль не просто заняла одно из ведущих мест в народном хозяйстве страны, но и стала его сильнейшей частью, объединив в себе передовые силы научной, производственной и строительной отраслей. Как талантливый организатор и руководитель, Ефим Павлович внёс серьёзный вклад в становление и развитие атомной отрасли, обеспечил выполнение важных правительственных заданий по созданию ядерного оружия и использованию атомной энергии в мирных целях.

В Министерстве были Главные управления, которые назывались «Главками». Все они были подчинены одному из заместителей министра, за исключением одного — 1-го Главного управления, которое сосредоточило в своём составе предприятия по добыче урана: все шахты и разрезы. Это был



**Ефим Павлович Славский.**  
**Министр (председатель госкомитета)**  
**среднего машиностроения СССР**  
**(1957–1986 гг.).**

*Из фондов Музея г. Северска.*

важнейший Главк, который обеспечивал атомную промышленность сырьём.

Над этим управлением шефствовал лично министр.

Думаю, он понимал важность этого направления и непростую службу тех людей, которые трудились под землёй, в шахтах с вредными веществами. Он представлял, насколько это тяжелое дело и поэтому лично знал не только руководителей этих предприятий, но и многих рабочих-горняков. Понимал, что люди трудятся в опасных условиях, поддерживал их всячески, отмечал их наградами, благодарностями, уделял этому вопросу большое внимание.

Я работал в 4-м Главном управлении. Возглавлял этот Главк Александр Дмитриевич Зверев. Выпускник Ленинградского военно-механического института — умнейший, толковый инженер, пришёл работать в

Минсредмаш, будучи генералом КГБ. Он умел как следует организовать производство, всегда поддерживал все инновации и новейшие технологии.

В ведении 4-го Главка находились реакторные производства, химические производства, радиохимические производства, сублиматные заводы, заводы разделения изотопов, заводы по производству оборонной продукции.

Меня назначили заместителем главного инженера, в моём подчинении находился производственный отдел, где я проработал пять лет. За этот период я побывал на всех заводах нашего Главка. Отношения складывались нормальные.

Руководство Министерства во главе с Ефимом Павловичем Славским уделяло большое внимание развитию производства.

У Славского была своя практика — он каждый год объезжал подведомственные предприятия, лично посещал их. Первая поездка проходила у него поздней весной: во второй половине мая — начале июня. Министр на обычном рейсовом самолете, со «свитой» 3–4 человека (начальники главков, специалисты) летел в Читу. В Чите была посадка, дальше надо было ещё на машине доехать до Краснокаменска, где располагалось наше горнорудное предприятие. Оттуда начинался объезд предприятий восточного направления. Далее они фраговали небольшой самолет и летели из Читы в Иркутск, из Иркутска в Красноярск, из Красноярска в Томск, из Томска в Новосибирск. На этом восточный «вояж» заканчивался.

Вторая поездка у него была летом — на Урал и в Центральную Россию.

Наконец, третья поездка — финал годовой проверки, была у министра осенью по направлению в Среднюю Азию, на Кавказ, на Украину.



Мельников А. Г. (первый слева), первый секретарь Томского обкома КПСС в 1983–1986 гг., Славский Е. П. (второй слева), министр (председатель госкомитета) среднего машиностроения СССР. Посещение строительной площадки ТХЗ. Середина 1980-х гг.  
*Из фондов Музея г. Северска.*

Во время весенней поездки самое продолжительное время — три-четыре дня, Славский посвящал именно Сибирскому химическому комбинату, потому что это был самый большой комбинат по количеству и значимости производств. Ефим Павлович посещал большинство заводов на комбинате, уделял внимание строительству, ездил на стройки.

В Доме культуры министр встречался с коллективом комбината. Во время такой встречи он выступал, рассказывал, как работает Минсредмаш, какая цель стоит перед министерством, говорил, какие задачи необходимо выполнить Сибирскому химическому комбинату. Все присутствующие в зале слушали его внимательно.

Ефим Павлович думал не только об организации производства, но и о людях, он прекрасно понимал, что для того, чтобы трудящиеся хорошо работали, они должны комфортно жить. Вот поэтому очень многое было сделано в области социальной сферы. Возводились закрытые города, строились жилые дома и школы, санатории и дома отдыха, создавалась целая сеть медицинских учреждений.

Но самое главное — это работа!

Многие отмечали открытость и доступность Славского, отсутствие всякого высокомерия, грубоватый юмор человека, имевшего за плечами огромный жизненный опыт. В то же время ему, как человеку командной системы, были присущи жёсткость и требовательность в решении намеченных задач. Энергии и мужества ему было не занимать.

Это был по-настоящему государственный человек, который ставил во главу угла интересы государства. Славский был очень внимателен и всегда поддерживал инициативы, которые оказывались полезными для развития предприятий. Всё, что могла сделать наша атомная промышленность для народного хозяйства, он приветствовал, и мы делали это.

Например, в тот период в состав Минсредмаша входил Кирово-Чепецкий химический комбинат, на котором было организовано производство гексафторида урана. Затем был построен наш сублиматный завод (10-й объект), на котором мы внедрили новую технологию — перешли на прямое фторирование оксидов урана. Проведя реконструкцию 10-го объекта, мы подняли мощность завода, это привело к тому, что в Кирово-Чепецке эти цеха по производству гексафторида урана были закрыты, остановлены.

Однако Кирово-Чепецкий комбинат оставался в ведении Министерства среднего машиностроения СССР. Он перешёл на выпуск гражданской продукции. Я считаю, что на этом заводе были выдающиеся руководители: директор этого предприятия — Я. Ф. Терещенко и главный инженер — Б. П. Зверев. Они проявляли инициативу, развивали производство, не ждали, когда их будут заставлять, сами искали направления для дальнейшего развития своего предприятия.

Однажды мне пришлось лечиться в Москве, в институте сердечно-сосудистой хирургии. Врачи, с которыми приходилось общаться, мне рассказали, что здесь у них на лечении находился главный инженер Кирово-Чепецкого химического комбината Борис Петрович Зверев.

Как-то раз между ним и врачами этой больницы зашёл разговор, что некоторые больные нуждаются в установке редких и дорогостоящих сердечных клапанов, которые приходится покупать в США. Борис Петрович попросил врачей показать этот сердечный клапан, а когда врачи ему показали его, сказал: «Будем делать сами».

Спустя некоторое время на Кирово-Чепецком комбинате было организовано производство сердечных клапанов. Весь Советский Союз снабжался этими клапанами.

Я бы сказал, что тысячи людей таким образом были спасены.

Вот стиль работы, наш стиль работы тех лет!

Например, на этом комбинате впервые стали получать пластмассу, которая называется «тефлон». Когда мы получили этот материал, у нас «отпали» многие проблемы. Тефлон — термостойкий, очень устойчивый к коррозии материал, который широко востребован на производстве.

Кроме этого, на комбинате было создано производство минеральных удобрений — большое, мощное производство.

Мне очень импонирует такой стиль работы — это стиль работы Минсредмаша.

Если ты остановился, ты отстал! Останавливаться нельзя, надо развиваться!

# ТОМСКИЙ НЕФТЕХИМ

«Где родился, там и пригодился!»

В 1985 году я снова уехал работать в Северск, хотел вновь вернуться на производство. Однако мой отъезд из Москвы был связан не только с этим. В моей семейной жизни произошли серьёзные изменения — я получил развод, за это мне объявили выговор по партийной линии.

Конечно, можно было остаться в столице, но я подумал и решил: «Поеду в Томск. Где родился, там и пригодился!»

В тот период на Сибирском химическом комбинате была вакантна должность начальника 11-го цеха Химико-металлургического завода. Я попросил директора СХК — Степана Ивановича Зайцева принять меня на эту должность, он согласился. Я приступил к работе.

Через месяц меня вызвали в обком партии и сказали: «Мы хотим тебя назначить директором Томского нефтехимического комбината».

Я возразил, что не могу, потому что, во-первых — совершенно не знаю технологии этого производства, а во-вторых — у меня взыскание по партийной линии. Как директор такого большого предприятия будет «воспитывать» людей, когда у него самого есть выговор? На что первый секретарь обкома партии Александр Григорьевич Мельников мне ответил:

— Мы этот вопрос согласовали с ЦК партии. Там спросили: «За что взыскание?» «За развод...» «Не убил, не украл! А развод, с кем не бывает... назначайте».

Вот таким образом я был вынужден согласиться на эту должность.

В августе 1985 года начался третий период моей производственной деятельности — работа на Томском нефтехимическом комбинате.

Нефтехим создавался с использованием зарубежных технологий, итальянского, английского оборудования. В тот период действовали производства метанола, полипропилена, формалина, карбамидных смол, строился четвертый пусковой комплекс, где должны были выпускать полиэтилен.

Первые производства Нефтехимического комбината были запущены в 1980 году, и пять лет этот завод работал, как планомерно-убыточное предприятие, в плановой экономике такое допускалось. Большое значение для любого предприятия имеет не только технология, но и организация производства. На мой взгляд, причина нерентабельности комбината заключалась в неправильной организации производства.

Первое знакомство с предприятием началось с одного поучительного эпизода, который сразу заставил меня всерьёз задуматься о реорганизации структуры завода. В первые же дни после моего назначения мы с начальником производства полипропилена (тогда были начальники производства) пошли по цехам знакомиться с предприятием, это был знакомый мне сотрудник, который ранее работал на 25-м объекте СХК. Идем мы с ним по цехам, проходим из одного производственного помещения в другое, смотрю — дверь на одной петле висит. Спрашиваю у начальника производства:

— Александр Яковлевич, трудно, что ли три шурупа свернуть?

А он мне отвечает:

— Мы подали заявку.

— Кому Вы подали заявку для того, чтобы три шурупа свернуть?

— Подали заявку в ремонтное производство...

Далее я выяснил, что у этого начальника производства нет в подчинении ни одного слесаря, плотника, столяра, кто мог бы выполнить эту работу.

Централизация ремонтных работ на предприятии доведена до абсурда. Это надо было срочно менять.

Посмотрев, что происходит на заводе, я решил «поучиться», посоветоваться по вопросам организации производства с человеком, который знал томскую производственную жизнь лучше меня.

Этим человеком был Лев Давыдович Будницкий — Герой Социалистического труда, директор Томского завода режущих инструментов, человек, посвятивший производству всю свою жизнь. Я позвонил ему, и мы договорились о встрече.

На мой взгляд, одной из причин низкой эффективности работы завода являлась высокая «текучесть» кадров. Она достигала в тот период 50 %. Грубо говоря, за год менялось около половины коллектива. Серьёзное производство — большая взрывоопасность, тяжёлая работа...

Люди приходили, получали квартиру, а через некоторое время увольнялись. Нужны были опытные и высококвалифицированные специалисты, которых из-за высокой «текучки» кадров сохранить не удавалось.

Когда мы встретились с Львом Давыдовичем, я ему рассказал об этом, и он ответил:

— В таких условиях завод хорошо работать никогда не будет.

Затем спросил:

— Какую зарплату платишь?

— Средняя заработная плата — 150 рублей!

— Подними зарплату в 2 раза — до 300 рублей и давай рабочим квартиры. Строй жильё!

Вот с этим предложением я поехал к министру химической промышленности — В. В. Листову (выпускник Томского политехнического института, окончил физико-технический факультет в 1955 г.), и рассказал ему об этом. Он внимательно выслушал меня и принял моё предложение.

Комбинат пять лет работал с убытками, это заставляло всерьёз задумываться о том, что надо менять ситуацию и решать проблему. Министр дал команду, зарплату увеличили, подняли до 300 рублей. Текучесть кадров значительно сократилась, но всё равно оставалась высокой.

Нефтехим продолжал строить жильё для работников комбината. Строил за государственный счет, жилплощадь предоставлял бесплатно. Однако были значительные отчисления в пользу города, в пользу вооружённых сил и т. д., короче говоря, из общего числа строящихся квартир комбинату оставалось примерно 30 %.

Следующим шагом реорганизации комбината стало изменение структуры предприятия. Имея опыт работы на атомном производстве, я стал использовать его для реорга-



низации Нефтехима, решил, что надо взять за основу структуру СХК — заводы.

Вновь поехал в Москву к министру химической промышленности с новым предложением. Перед поездкой я попросил Степана Ивановича Зайцева (директора СХК) направить бригаду опытных специалистов на Нефтехимический завод, чтобы они познакомились с состоянием производства и высказали своё мнение. Специалисты СХК приехали, посмотрели, затем каждый составил перечень своих предложений и замечаний. Всё это было использовано.

В результате я убедил министра.

Мы изменили структуру комбината — вместо производств ввели заводы. На заводе есть директор, главный инженер, экономист, главный механик, главный энергетик и т. д. Все эти должности есть, но «хозяин» завода — директор.

Именно он отвечает за всё!

Ввели отчетность директоров заводов перед директором комбината. Хорошо помню первый отчет, который я проводил в своём кабинете, куда были приглашены специалисты Нефтехима. Отчитался директор завода, я предложил специалистам задать ему вопросы — вопросов нет! Предлагаю высказать замечания по работе директора завода — замечаний нет!

— Дайте оценку!

Поднимаю одного, второго, третьего...

Встаёт экономист и говорит: «У меня по работе завода замечаний нет!»

Все остальные высказались в таком же плане — ни у кого замечаний нет... Когда отчёт завершился, я продиктовал решение, отпустил заводских работников, оставил только комбинатовских специалистов и сказал: «Если вы ещё раз придёте на отчёт, и у вас не будет замечаний, тогда я делаю соответствующие выводы — вы не выполняете свои обязанности, не работаете с производством...»

Всё! К следующему отчету замечания появились!

Кроме того, мы внедрили на комбинате круглосуточное дежурство.

Ввели диспетчеризацию. На предприятии круглосуточно дежурили диспетчера и следили за тем, как работает комбинат, как соблюдаются технологии, дисциплина труда и т. д. Руководители комбината — директор, главный инженер могли в любой момент позвонить и спросить дежурного: «Как дела?»

Если что-то случалось на комбинате, диспетчер был обязан срочно оповестить руководство и доложить о произошедшем.

В результате после такой реорганизации прошло сравнительно небольшое время и Нефтехим, который до этого пять лет был планово-убыточным предприятием, через год — в 1986 году — дал первую прибыль, а потом прибыль стала прирастать.

Комбинат развивался, заводы работали.

В последующие — 1987, 1988, 1989 годы — у Томского нефтехимического комбината были большие перспективы развития.

Кроме организационных проблем, мы занимались вопросами внедрения новейших разработок для совершенствования технологических процессов.

На производстве полипропилена был участок, где порошок полипропилена за счёт нагрева превращали в вязкую массу, затем его подавали в шнек. Из шнека «выходили» струи полипропилена, которые надо было разрезать, для чего на



Слева направо: Волокитин Н. В., Хандорин Г. П., Пронягин П. Г., Малик А. И., Лубенец И. А. Строительная площадка ЭП-300. Сентябрь 1987 г.  
*Предоставлено Н. В. Волокитиным.*



Строительная площадка производства ЭП-300. 1987 г.

*Предоставлено Н. С. Мишановым.*

выходе из решётки стояли ножи, измельчавшие полипропилен. В результате получались гранулы — готовый товарный продукт. За счет трения эти ножи для резки быстро изнашивались, нам приходилось останавливать производство. Закупали новые ножи у итальянцев, расплачиваясь за их приобретение валютой.

Чтобы решить эту проблему мы по совету секретаря обкома партии Поморова Александра Адриановича обратились в Институт физики прочности и материаловедения СО АН СССР.

Встретились с директором этого института — Виктором Евгеньевичем Паниным. Доктор физико-математических наук, профессор Томского государственного университета, академик РАН, с 1984–2002 гг. возглавлял Институт физики прочности и материаловедения СО РАН.

Панин взялся за решение этой проблемы. Был создан сплав, который позволил нам заменить итальянские ножи, и мы перестали зависеть от итальянцев. В течение года были внедрены отечественные ножи для резки полипропилена.

С итальянцами у нас были деловые, дружественные контакты, они нам предложили усовершенствованную, более современную технологию производства полипропилена. Мне эта идея понравилась — можно было наладить новое производство, а старое производство полипропилена за небольшие деньги приспособить к производству полиэтилена.

Начались долгие переговоры, пришлось несколько раз летать в Москву, встречаться с итальянцами, они привозили из Италии своих юристов, экономистов. В конечном итоге, к 1990 году этот вопрос «созрел». Были подготовлены соответствующие договоры и документы, меня пригласили приехать в Италию.

Но в марте 1990 года было принято решение о моём переводе на Сибирский химический комбинат.

Для рассмотрения этого вопроса я поехал в Москву к новому министру (тогда это уже было не «Минхимпром», а «Миннефтехимпром» — министерство объединилось с нефтяниками). Я пришёл к министру, объяснил ситуацию, что в Италию не могу лететь, а он говорит: «Понимаю, тебя к родному делу тянет, понятно всё». Министр согласился со мной, в Италию полетела команда во главе с нашим экономистом, заместителем директора по экономике. Когда они вернулись из Италии, он мне рассказал, что там ждали меня, был организован очень хороший прием.

Этот проект был подготовлен, но новое руководство Нефтехимического комбината отнеслось к этому по-другому...

В результате он так и не был реализован.

Было ещё одно очень интересное предложение. В тот период на комбинате строился 4-й пусковой комплекс по производству полиэтилена, где была внедрена технология переработки бензина, с получением газа — этилена, этот процесс назывался пиролизом. В результате этого «переде-

ла» образовывался продукт, который назывался «тяжелыми смолами пиролиза».

Ко мне обратился бывший директор Института химии нефти нашего Академгородка Юрий Гавриилович Кряжев. К тому времени он уже жил в Москве. Приехав, он рассказал, что разработал новую технологию, в результате которой из смол пиролиза можно будет получать углерод-углеродные волокна. Это был очень интересный материал, я заинтересовался его предложением.

Узнал, что в Мытищах, в Подмоскowie было небольшое производство таких волокон. В то время в Советском Союзе уже летал самолет, изготовленный из этого материала — маленький, учебный самолет. Здесь у нас, на Нефтехиме можно было развернуть большое, промышленное производство таких волокон.

Меня очень заинтересовало это предложение, потому что это был уникальный материал, из которого можно было изготавливать аппараты для химической промышленности, этот материал был коррозионно и термостойкий, то есть он не был подвержен коррозии, не боялся высоких температур. Кроме того, мы достигли договоренности с Сибирским химическим комбинатом, что на СХК из этих волокон будут делать аппаратуру для химических производств.

Наше предложение поддержали в Министерстве химической промышленности. По плану предполагалось, что это будет ещё один завод в составе Томского нефтехимического комбината, даже площадка для строительства предприятия была выбрана.

Проект этого производства был разработан Московским институтом «ВНИПИнефть». Далее надо было этот план реализовывать на практике, но меня перевели на другую работу...

Очень жаль, что дальше этот проект не стали продвигать.

Почему жаль? Потому что из этого материала впоследствии стали изготавливать детали американских бомбардировщиков «Стелс», отличающихся тем, что они невидимы для радаров. Какая была замечательная перспектива! Жаль, что это не было воспринято моими преемниками.

Я всё время вспоминаю: «Если ты остановился, ты отстал! Останавливаться нельзя, надо развиваться!»

В тот период комбинат работал устойчиво. Правда, была одна авария в 1987 году, когда на производстве метанола

один из аппаратчиков допустил ошибку. Погорели трубы, где находился катализатор, который помогал газ метан превращать в метанол. Конечно, авария была серьезной. Предстояло ещё где-то найти новый катализатор, и сделать это было не так просто.

По всему Советскому Союзу искали, но нашли.

Около месяца продолжались ремонтные работы. В моей жизни это был один из примеров того, как люди умеют самоотверженно работать, когда чувствуют необходимость быстро и качественно выполнить поставленную задачу.

На комбинате был подъемный кран с большим «вылетом» стрелы, с помощью которого трубу, высотой примерно три с лишним метра, надо было поднять и с ювелирной точностью установить в заданном месте. Я видел, как крановщики виртуозно работали, устанавливая эти трубы.

Работы шли круглосуточно, к положенному сроку всё было восстановлено.

Затем пришло время дать оценку этой аварии. Ко мне пришел наш куратор из Комитета госбезопасности и задал мне вопрос: «Как Вы собираетесь поступить с виновником аварии? Его надо под суд отдавать».

Я ответил: «Я не считаю нужным это делать... Он — не разгильдяй какой-то».

Мы поговорили, и он ушел.

Дня через два ко мне приехал секретарь Томского обкома партии Александр Адрианович Поморов, и вновь завёл разговор на тему, что виновника аварии нужно судить. Я возразил, что не считаю нужным передавать это дело в суд, достаточно ограничиться административным наказанием.

Он мне сказал: «Ты пойми, что, если не ему, тогда тебе придется под суд идти».

Тогда я ему ответил, впервые употребив в своей жизни эту фразу: «Александр Адрианович, лучше бы ты мне этого не говорил, получается, что за счет этого человека я спасаю свою шкуру... Жизнь Родине — честь никому!»

После этих слов секретарь Обкома уехал, все разбирательства по поводу этой аварии прекратились.

В 1990 году Степану Ивановичу Зайцеву исполнилось 72 года — возраст очень солидный. В Министерстве было принято решение отправить его на пенсию по возрасту. Он занимал должность директора Сибирского химического ком-



бината 25 лет — четверть века, за эти годы многое пришлось пережить ему и предприятию. Степан Иванович внёс огромный вклад в развитие комбината, показав себя умелым, авторитетным руководителем. Я очень его уважаю!

Вместе со Степаном Ивановичем Зайцевым очень длительное время главным инженером комбината работал Николай Сергеевич Осипов. Фронтовик. Ветеран СХК. После моего назначения директором комбината мы несколько лет работали вместе с ним. Нормально работалось. Эрудированный, технически грамотный инженер. Очень порядочный человек.



**Степан Иванович Зайцев.**  
Генеральный директор Сибирского  
химического комбината в 1965–1990 гг.



**Хандорин Г. П., Зайцев С. И.**  
Дом культуры имени Н. Островского. Первая половина 1990-х гг.

После ухода С. И. Зайцева должность директора Сибирского химического комбината предложили мне. На СХК провели опрос. На это место было трое претендентов, но большинство опрошенных работников комбината высказались за мою кандидатуру. Я был переведён на работу директором Сибирского химического комбината.

Таким образом, я расставался с Нефтехимом.

На Томском нефтехимическом комбинате я отработал 5 лет, моя работа здесь закончилась в 1990 году. За эти годы комбинат стал финансово стабильным предприятием, были заложены перспективы дальнейшего развития.

Очень жаль, что не всем нашим планам было суждено исполниться.

Я считаю, что свою основную задачу, ради которой меня назначили директором этого комбината, я выполнил. Работа удалась!

Еще один эпизод, связанный с Томским нефтехимическим комбинатом, навсегда останется в моей памяти. Произошёл он позднее, уже в начале 1990-х годов, когда я работал директором Сибирского химического комбината.

На одном из предприятий г. Северска после встречи с избирателями ко мне подошла женщина и сказала:

— Геннадий Петрович, я хочу Вас поблагодарить за Нефтехим. У меня там работают два сына, работа им очень нравится...

— Я тут причём? Я там уже не работаю.

— Мы знаем, что, если бы не Вы, этого бы не было.

Я поблагодарил её за добрые слова в мой адрес, и мы расстались.

Эти слова, сказанные в мой адрес неизвестным мне человеком, я считаю одной из самых важных наград в моей жизни.



# СИБИРСКИЙ ХИМИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ

«Здесь всё родное...»

В апреле 1990 года меня назначили директором Сибирского химического комбината, так начинался четвертый этап моей производственной деятельности.

Я был рад, что снова вернулся на свой комбинат!

Здесь всё было родное — люди, производство. Здесь всё близко и знакомо с молодых лет, с 1956 года, когда я впервые пришёл на 10-й объект, работал здесь на двух заводах, включая 25-й объект, непосредственно на производстве!

В июле 1990-го года состоялся XXVIII съезд КПСС, меня избрали делегатом съезда. Побывал в Москве. Заседания проходили в Кремлевском дворце, всё было торжественно.

Видал, как, выступая на трибуне, Б. Н. Ельцин заявил о своем выходе из коммунистической партии, видал, как он положил свой партбилет и демонстративно покинул съезд.

Накануне открытия общепартийного съезда в июне 1990 года состоялась Российская партийная конференция, которая объявила себя Учредительным съездом коммунистической партии РСФСР. Присутствующий на съезде Генеральный секретарь ЦК КПСС М. С. Горбачёв поддержал предложение о создании Компартии России.

Мне тогда это решение показалось неправильным. Я думаю, что это было началом распада Советского Союза. Нельзя это было делать! КПСС была организацией, которая не только объединяла вместе все республиканские партийные организации, она была стержнем всей Советской власти в стране.

После роспуска КПСС, я задумался: мне как члену партии что делать? Свой партбилет я храню до сих пор. В тот момент я решил подождать, когда будет опубликована программа Коммунистической партии Российской Федерации, а потом я решу, быть ли мне беспартийным или вступить в какую-нибудь партию. Наконец, прошло некоторое время, пока опубликовали эту программу. Прочитав этот документ, я понял, что люди, пришедшие к руководству партией, никаких выводов о том, что свершилось, для себя не сделали. Новая программа повторяла прежние задачи, на которых много лет жила и работала партия и вся страна. Я решил, что не пойду в эту организацию.

Позже я вступил в «Единую Россию».

После августовского путча нас собрали в Горкоме партии, где говорили, что надо уделять большее внимание политике. Я выступил, сказал о том, что наша главная задача — обеспечить безаварийное производство, и мы будем прилагать к этому все усилия.

В стране продолжал нарастать экономический кризис. Все затеи, связанные с акционированием, с созданием всевозможных кооперативов и т. д. — всё это развивалось очень быстро и сумбурно. На мой взгляд, главной ошибкой, допущенной в те годы, являлось то, что государственную собственность Советского Союза стали приватизировать. Мы получили ваучеры как часть этой собственности, но что делать с ними, никто точно не знал. А некоторые «предприимчивые люди» стали скупать эти ваучеры для того, чтобы в дальнейшем приобрести на них государственную собственность. Именно так в 1990-е годы происходило на Томском нефтехимическом комбинате.

На СХК настали тяжёлые времена. Государственный заказ сократился до минимума, Министерство предприняло попытку забрать оборонный заказ полностью, а производство закрыть. Мне позвонил начальник Главка Е. И. Микерин, у нас с ним состоялся разговор, где он рассказал об этом намерении.

Я высказался категорически против такого предложения и заявил, что не согласен с таким решением.

Он мне ответил: «Мы тебе напишем приказ».

«Тогда этот приказ будет выполнять кто-то другой, я его выполнять не буду», — возразил я.

Так закончился наш разговор, это подействовало...

Тем не менее, в начале 1990-х годов объёмы производства продолжали падать. Началась остановка основных ре-

акторов, один за другим были остановлены три реактора на 5-м объекте.

Возросли финансовые трудности. Прежде всего, денег не хватало на приобретение материалов для выполнения ремонтных работ. Без этого производство не могло работать дальше, надо было срочно искать пути выхода из этого положения. Для решения этой задачи мы договорились, что когда подходил очередной срок капитального ремонта какого-нибудь оборудования, руководством комбината собиралась комиссия, где рассматривалось состояние данного оборудования на предмет, можно ли продолжить работу на этом оборудовании дальше, если «можно», то на какой срок. Так происходило до тех пор, пока мы не получали возможность купить необходимые материалы и отремонтировать то или иное производство.

Какое-то время именно так пришлось жить и работать.

Чтобы справиться с кризисной обстановкой на СХК, поступали предложения разделить комбинат на отдельные предприятия, с тем чтобы каждый объект решал свои финансовые и производственные вопросы самостоятельно. Я решительно воспротивился такому мнению: «Будем вместе работать, вместе выходить из этой ситуации!»

Одной из важнейших проблем в этот период было отсутствие расчётов за выпущенную продукцию. Платежи осуществлялись несвоевременно, с большими задержками. Большая часть оплат поступала за счёт продажи электроэнергии. У нас продолжала действовать атомная электростанция.

Я вспоминаю, как из Министерства энергетики нам регулярно поступала разнарядка — с кого, с какой энергосистемы, сколько денег мы должны получить: с «Новосибирскэнерго», «Томскэнерго», «Красноярскэнерго», «Алтайэнерго», с других потребителей... Большого труда стоило получить с них «живые» деньги.

Для того чтобы «выжить», и не останавливать производство, мы создали специальный отдел — «группу по взаимозачётам». В этой группе работали не более десятка человек, в их задачу входило — выстроить цепочку организаций-должников, которые могли бы друг другу погасить долги взаимозачётами, помогая тем самым, в конечном итоге, избавиться от долгов. Наши специалисты в этом вопросе немало преуспели, быстро овладев этой техникой, находили пять-шесть организаций, у которых были долги друг перед другом, затем

выстраивали порядок взаимозачётов, пройдя которые, эти предприятия рассчитывались между собой. Это было очень сложно делать, но таким образом мы гасили свои долги, а наши должники рассчитывались с нами.

Однако на комбинате были люди, которые не понимали важность и необходимость этого процесса. Я вспоминаю, как один из моих заместителей задал мне вопрос: «Геннадий Петрович, зачем мы производим эти зачёты? Давайте не будем выпускать продукцию, за которую нам не платят».

Свою позицию по этому вопросу, я сформулировал так: «Мы имеем моральное право производить продукцию, которую потребляют!» Далее добавил: «Если её потребляют, значит, она востребована, следовательно, наша задача заключается в том, чтобы решить вопрос, как получить за неё расчет».

Как показала практика, то, что мы решали проблему нехватки финансов путём взаимозачётов, в тот момент полностью оправдало себя. Конечно, были «потери», нам приходилось идти на какие-то уступки в оценке продукции и т. д. Тем не менее, мы получали возможность поддерживать производство в рабочем состоянии.

Это было очень важно!

Мы переживали тяжёлые времена. Главная задача была не только в том, чтобы сохранить производство, но и сберечь квалифицированных специалистов.

Не менее важной была задача поддержать людей — своевременно выплатить заработанную плату, а для этого нужны были «живые» деньги.

Заместитель экономического отдела — Татьяна Феликсовна Конькова — профессионал своего дела, умная, сообразительная женщина. Именно она занималась процессом, который впоследствии получил название «бюджетирование».

В тот период мы ввели такую практику, садились и вместе с ней рассчитывали бюджет, прописывали на целый год: сколько мы можем произвести продукции, сколько денег мы можем получить, на какую сумму нам необходимо будет взять кредит. Таким образом, составляли бюджет на год, потом на квартал, затем на каждый месяц, расписывали буквально по дням. Когда менялась текущая финансовая обстановка, приходилось какие-то моменты корректировать. Расписывали бюджет так, чтобы у нас не росли долги, не росло количество кредитов, которые мы взяли, чтобы сумма, кредитов, взятых на

конец года, не превышала сумму, которая была в начале года. Вот такая была задача — «не залезать» в кредиты бесконечно!

В итоге, все наши усилия привели к тому, что Сибирский химический комбинат остановил падение производства в 1995 году. В 1991 году мы начали «падать», через четыре года это «падение» остановили. А в 1997 году поднялись на дореформенный уровень, и так держались дальше.

Значительную роль в этом процессе сыграло то, что Сибирский химический комбинат вышел на мировой рынок. Мы стали продавать обогащённый уран в несколько стран мира, нас хорошо узнали за рубежом. По межправительственному соглашению между Россией и США, подписанному в 1993 году, российский низкообогащённый уран (НОУ), полученный из оружейного высокообогащённого урана (ВОУ) продавали Америке, которая использовала его для изготовления ядерного топлива для своих АЭС (контракт «ВОУ-НОУ»).

Для реализации этого проекта был составлен план мероприятий, надо было переоборудовать один из освободившихся цехов. Начали работу, оборудование изготавливали у себя на ремонтно-механическом заводе. В тот период численность работников ремонтно-механического составляла 2500 человек, они могли сделать многое.

В кратчайший срок, за год, цех был реконструирован.

Характерным для нашего комбината являлось то, что у нас были все необходимые производства для превращения оружейного высокообогащённого урана в низкообогащённый энергетический уран. Я предлагал реализацию контракта «ВОУ-НОУ» полностью поручить СХК, однако ещё два-три комбината нашей отрасли претендовали на участие в этом проекте, поэтому Главк согласился отдать им часть заказа. Тем не менее, большую часть контракта выполнил именно наш комбинат.

Начальник Главка как-то в шутку назвал меня «экономическим бандитом переходного периода». Он не ругал меня, я не в обиде...

Этот проект начался в 1990-е годы, а закончился в 2013 году. Мы трудились над ним 20 лет, переработали 500 тонн высокообогащённого урана.

В этот сложный экономический период мы сохранили промышленный потенциал Сибирского химического комбината.



Визит М. С. Горбачева на СХК. Середина 1990-х гг.

Конечно, выход на мировой рынок способствовал улучшению финансового положения комбината. Вместе с тем большое значение имело то обстоятельство, что наши деловые партнёры доверяли руководству комбината, и этому есть подтверждения.

Один из таких случаев произошёл в конце 1990-х годов...

Подошло время рабочим комбината в очередной раз платить зарплату, а платить было нечем, министр атомной промышленности «задержал» деньги в Москве. Сотрудники предприятия оставались без зарплаты...

Ситуация складывалась таким образом, что на тот момент мы отправили партию обогащённого урана в США. Продукт своевременно был отгружен и уже благополучно отбыл на теплоходе из Ленинграда в Соединенные Штаты Америки. Я счел возможным позвонить в представительство американской фирмы в Москве и, объяснив ситуацию, попросил досрочно заплатить комбинату за отправленную продукцию. В нашем контракте с этой американской фирмой было чётко прописано условие, что расчёт за полученную продукцию эта компания осуществляет в течение 60 дней после получения

продукции. Я, в противовес этому соглашению, просил американцев произвести оплату досрочно, объясняя это тем, что, груз уже отправлен, и они его обязательно получат. Удивительно, что капиталисты меня хорошо понимали, они знали, что такое «не выплатить рабочим зарплату». Через два дня эта американская фирма на наш счет перевела деньги...

Задержка заработной платы рабочим предприятия в тот момент составила 7 дней. Таким образом, за весь 10-летний период моей работы в качестве директора Сибирского химического комбината это был единственный случай, когда мы задержали выплату зарплаты. Я счёл необходимым на все подразделения комбината направить письма с извинениями за это опоздание.

Ещё один любопытный случай, подтверждающий доверие руководству комбината, произошёл несколько раньше.

В тот период мы кредитовались в банке, который назывался «Инкомбанк». У нас в городе действовало отделение этого банка. Однажды в Северск приехал руководитель омского филиала банка, которому подчинялось северское отделение. Он остановился в нашем гостевом коттедже. Мы встретились, в беседе с ним я рассказал о наших проблемах с заработной платой:

— Надо как-то платить рабочим, надо как-то «выживать» и т. д.

Он у меня спросил:

— А сколько Вам надо денег?

Я называл сумму.

— Я завтра буду в Омске и сразу Вам переведу деньги.

— Но у нас с Вами нет договора, а на оформление документов нужно время!

— Хорошо! Я переведу Вам деньги завтра без договора. Договор составим после этого.

На следующий день мы получили деньги. Следом оформили кредитный договор. В тот момент даже задержки с выплатой заработной платы не было.

Окончательно финансовое оздоровление комбината произошло в 1998 году, когда случился дефолт. Очень серьёзно подскочил курс доллара. Большую часть выручки наше предприятие получало в валюте, поэтому «прибавка» в рублях у нас была уже значительная. Именно тогда, в 1998 году, мы почувствовали себя более свободно в финансовых вопросах. Так



**Хандорин Г. П.**  
Вторая половина 1990-х гг.

в условиях кризиса отечественной экономики нам удалось сохранить предприятие и не допустить развала производства.

У нас на комбинате были две серьезные аварии...

Одна из них произошла, когда я ещё работал директором Химико-металлургического завода. Я был в командировке в Москве, в Министерстве, внезапно мне передают, что меня ищет начальник Главка, который мне сообщил об аварии: «У вас там СЦР случилась». СЦР — это самопроизвольная цепная реакция. Тяжёлый случай, я срочно вылетел домой, на комбинат, а следом за мной приехала комиссия, которая начала разбираться в обстоятельствах этого дела.

Аппаратчик одного из цехов ХМЗ, работая со слитками плутония, складывал эти слитки в контейнер. В такой контейнер допускалось поместить три слитка, а наш сотрудник, из-за забывчивости, а может быть, из-за рассеянности бросил туда четвёртый слиток. Четвёртый слиток до конца не долетел, началась цепная реакция. Слиток с силой выбросило из этого контейнера, и реакция прекратилась. Всё произошло за несколько секунд, но этого было достаточно, чтобы натворить больших бед, особенно для рабочих, которые оказались в зоне аварии.

Через день аппаратчика отправили на самолете в Москву, там ему срочно сделали операцию, ампутировали обе руки выше локтей. Таким образом в результате этого облучения аппаратчик остался без рук. Позднее я, будучи в Москве, зашёл в больницу к хирургу, который делал эту операцию и рассказал, что начальник нашего Главка договорился о том, чтобы протезы рук для пострадавшего были заказаны в Германии. Врач-хирург мне пояснил: «Всё дело в том, что оперированным больным не хватает терпения освоить протезы, они просто отказываются от них».



Так и случилось с пострадавшим...

У него была семья: жена и сын. Я вспоминаю об этом, чтобы выразить преклонение перед его женой. Она не бросила своего мужа, ухаживала за ним, кормила с ложки, в туалет водила... Огромный труд! Им несколько раз давали путёвки в санатории, она везде ездила с ним, так и осталась верной ему до конца...

Это заслуживает особого уважения и одобрения.

Я знаю, что подобный случай произошёл на комбинате «Маяк», у них работник тоже попал под облучение, в результате чего ему ампутировали руки и ноги. Но его жена не выдержала такого испытания, бросила его, ушла. У нашего сотрудника жена оказалась более сильной и благородной женщиной!

В этой аварии, кроме аппаратчика, были другие облученные, в том числе главный инженер химико-металлургического завода М. И. Кузнецов, но сильно никто не пострадал. Какое-то время врачи вели медицинское наблюдение за этими людьми, но тяжёлых последствий от этой аварии выявлено не было.

Вторая серьёзная авария на нашем комбинате произошла в апреле 1993 года. На Радиохимическом заводе один из аппаратчиков допустил ошибку. Он не произвёл перемешивание раствора в одном из аппаратов, где были органика и азотная кислота. Для перемешивания раствора необходимо было включить барботёр, если раствор перемешался бы как положено, то взрыва бы не произошло. Но аппаратчик не сделал этого. В результате реакции азотной кислоты с органикой появилась взрывчатая смесь, произошёл сильный взрыв. Сдвинуло крышку над каньоном, в котором находился этот аппарат, выбило часть потолка этого здания.

В момент происшествия я находился на 25-м объекте, мы обсуждали текущие вопросы, и не слышали этого взрыва, а когда вернулся в рабочий кабинет, мне доложили об аварии.

Для того, чтобы оценить масштаб и последствия взрыва, на комбинат приезжал представитель Государственной Думы. Был специально разработан план мероприятий по устранению последствий взрыва, привлечены строители, монтажники и т. д., расписано всё — кто, что делает. Каждый день мы проводили оперативки для решения текущих вопросов. Пуск восстанавливаемого цеха был намечен на 1 июля.

Среди последствий аварии был ещё один важный момент, требующий особого внимания — это вопрос заражения

ближайших территорий. Когда выброс радиоактивных осадков идёт через трубу, вентиляция выбрасывает всё в воздух, осадки в основном оседают на расстоянии, равном 10 размерам высоты этой трубы. Например: высота трубы 50 метров, следовательно, на протяжении 500 метров происходит основное оседание радиоактивных осадков. В случае нашей аварии часть выбросов прошла через крышу, ближайшая территория было заражена.

Кроме этого, следующей пострадавшей по радиоактивному следу оказалась деревня Георгиевка, но выселять с этой территории людей не требовалось. Однако жители деревни поставили перед нами вопрос: «У нас огороды, сейчас весна, сажать ничего нельзя, как нам жить дальше...» Необходимо было решать и эту проблему. Вот поэтому часть денег, которые мы получили из Москвы, мы направили на то, чтобы закупать продовольствие для жителей этой деревни. Каждую неделю мы ездили на рынок в Томск и покупали там овощи, затем привозили их в Георгиевку и раздавали жителям деревни бесплатно. Правда, некоторые жители нагнетали ситуацию, пытаясь спекулировать на этом деле.

Приезжали к нам и иностранные гости, чтобы посмотреть, как мы справляемся с последствиями этой аварии. Прилетели японцы — три человека, съездили в Георгиевку, проверили всё. Но, увидев, что там ничего страшного не происходит, быстро уехали обратно. Приезжала комиссия из МАГАТЭ, в Австрии есть такая организация — Международное агентство по атомной энергии. Они посмотрели и оценили уровень аварии. По международной семибальной шкале ядерных событий, авария, произошедшая в апреле 1993 года, была классифицирована четвёртым уровнем — «авария с локальными последствиями». По другой информации, третьим — «серьёзным инцидентом без переоблучения персонала».<sup>7</sup>

В значительной мере степень опасности аварии в общественном мнении была сильно преувеличена. Тем не менее,

<sup>7</sup> Индекс по международной шкале ядерных событий INES — 4, по другой информации — 3 (серьёзный инцидент без жертв и переоблучения персонала). Электронный ресурс: <https://ru.wikipedia.org/wiki>

Авария на Сибирском химическом комбинате 6 апреля 1993 года. В кн.: Алексахин Р. М., Булдаков Л. А., Губанов В. А. и др. Крупные радиационные аварии: последствия и защитные меры/ Под ред. Л. А. Ильина, В. А. Губанова: монография. М.: ИздАТ, 2001. С. 528–567.

мы всё равно считали её очень серьезной. Особенно дорого нам стоило устранение последствий взрыва.

Много было испуга, ещё больше было домыслов. Для оперативного информирования средств массовой информации и улучшения взаимопонимания с населением Томской области мы ввели практику — ежемесячно проводить брифинг в актовом зале заводоуправления. Приглашались представители средств массовой информации из Северска и Томска, с нашей стороны присутствовал директор комбината и специалисты. Каждый раз мы докладывали общественности, как сработали за прошедший месяц, какие проблемы решаем, отвечали на разные вопросы, к этому все привыкли, это стало нормой. Я считаю, что всё это положительно влияло на стабилизацию ситуации.

Специалисты, строители, монтажники, которые трудились над устранением последствий этой аварии, не жалели себя, работали очень самоотверженно. И в этом случае я ещё раз убедился в том, что, когда люди понимают важность того, что делают, они работают очень слаженно и организованно. Вот поэтому, когда подошло время пуска — 1 июля, оказалось, что все запланированные работы по устранению последствий аварии мы выполнили в срок, запустили этот цех по плану.

В связи с событиями 1993 года мне запомнилось несколько интересных эпизодов, которые произошли после аварии. К нам на комбинат приезжал С. К. Шойгу, он был тогда председателем Комиссии по чрезвычайным ситуациям. Бывал в нашем гостевом коттедже, я познакомился с ним. При нашей встрече он сказал: «Я слышал о Вас, известный директор».

Шойгу пригласили выступить на радио Томска, мы взяли машину и поехали в город, вместе с нами увязался представитель Госатомнадзора, который раньше у нас работал на комбинате, а потом оказался в Москве.

Пока мы ехали, этот «блюститель» начал нащёптывать Шойгу о том, как мы плохо работаем. Мы ещё не доехали до конца, как вдруг Шойгу велел нашему водителю остановить машину. Когда машина остановилась, повернулся к этому представителю и сказал: «Вон отсюда!» Тот растерялся... Шойгу настойчиво повторил: «Я сказал — освободите машину».

Таким образом он наказал его за наущничество. Этот случай мне запомнился, потому что очень ярко характеризует Шойгу как человека.

Интересный эпизод связан с приездом в Томск председателя Совета министров Российской Федерации — В. С. Черномырдина. Останавливался он у нас, в том же самом гостевом коттедже. Для встречи с Черномырдиным в здании Администрации Томской области был собран административно-хозяйственный актив Томска, перед которым Виктор Степанович выступал. Что касается аварии на комбинате, он сказал так: «Сибирский химический комбинат — это гордость России!»

Хочу отметить, что Правительством были выделены большие деньги для устранения аварии 1993 года. Материальная поддержка руководства страны сыграла большую роль при ликвидации последствий аварии.

В конце 1990-х годов комбинат в известной степени перестал быть «закрытым». Особенно много претензий к СХК было со стороны общественности, нас упрекали в том, что комбинат сбрасывает «вредные вещества», вообще занимается «вредным производством». Руководству комбината пришла идея публично обнародовать свою позицию по этому вопросу.



С этой целью мы приняли Декларацию по технике безопасности.

Этот документ занимал всего одну страницу, но в нём убедительно звучала мысль о том, что на первом месте при решении вопросов развития производства на Сибирском химическом комбинате, стоит вопрос охраны труда и техники безопасности. Какое впечатление это всё произвело, я затрудняюсь сказать, но постепенно к комбинату привыкли, тем более что мы продолжали тесно сотрудничать с журналистами.

Каждый второй вторник текущего месяца у нас по-прежнему проходили брифинги в актовом зале заводоуправления, где мы рассказывали о текущих задачах комбината, не вдаваясь в детали и тонкости производства.

Вот таким образом налаживали доверие. Это были не просто слова, так как мы реализовывали Декларацию на деле.

На комбинате были другие интересные проекты, но реализовать удалось не все.

В 1999 году мы начали создавать цех по производству изотопа бор-10. В советское время этот бор производили в Грузии, а когда Грузия вышла из состава Советского Союза, в стране надо было создавать это производство заново. Изотоп бор-10 необходим в атомной промышленности. Мне пришла в голову идея — наладить это производство у нас на Сибирском химическом комбинате.

В 1990-е годы у нас на комбинате все подразделения, которые занимались проектными, конструкторскими работами, мы объединили в одно общее подразделение под названием — Научно-исследовательский конструкторский институт (НИКИ). Процесс такой: рождается идея, проводятся научно-исследовательские работы (НИР), потом конструируется оборудование (ОКР), и этот же институт разрабатывает проекты производств.



**Хандорин Г. П.**  
**Вторая половина 1990-х гг.**

В случае с бором-10 возник вопрос: «Где взять деньги на реализацию этого проекта?» Один из руководителей немецких предприятий, узнав, что мы собираемся наладить производство изотопа бор-10, предложил нам авансом заплатить деньги за эту продукцию сразу за пять лет вперед. Таким образом, вопрос о финансировании этого проекта мог быть успешно решен. Денег мы пока не получили, но работать уже начали.

Главное условие наших потенциальных немецких партнеров было такое — через полтора года цех по производству изотопа бор-10 должен быть запущен. Соответственно, мы всё продумали: график работ, расстановка сил, мобилизация средств и т. д. Я решил, что мне самому надо контролировать, как идет реализация проекта. На первой же оперативном совещании своим сотрудникам сказал: «У нас есть полтора года, мы должны решить эту задачу, работать будем «по-сталински», строгое соблюдение сроков!»

Это был 1999 год, началась работа над проектом, мы даже строили кое-что... Но летом 2000 года меня перевели с комбината в Москву, а новому руководству Сибирского химического комбината этот проект показался не нужным, всё остановилось... Я не знаю, кто производит изотоп бор-10 сейчас, и как этот вопрос решился в конечном итоге.

Меня вновь перевели в Москву. Случилось так, что мне позвонил министр и сказал: «Геннадий Петрович! Я знаю, что у Вас в Москве живут Ваши дети. У Вас жена живет здесь. Что Вы там делаете? Собирайтесь в Москву». Я рассуждал таким образом: «Если я министру нужен в Москве, значит, я не нужен ему на СХК». На самом деле, я не очень был ему нужен и в Москве, а вот убрать меня отсюда, видимо, был смысл. Честно говоря, потом я убедился в правоте своих мыслей.

Но перед этим была история с В. М. Короткевичем.

Во второй половине 1990-х годов с должности директора радиохимического завода он был переведён на место заместителя главного инженера комбината. Работал в Управлении СХК. Когда встал вопрос о том, что мне надо уходить и передавать дела, я остановил свой выбор на нём. Решил «показать» его министру. С этой целью мы вместе с ним полетели в Москву. Министр встретился с нами, побеседовал, одобрил моё предложение. Я сдал дела Короткевичу, но к моему большому удивлению, через полтора месяца директором комбината был назначен В. К. Ларин.

Вот такая произошла метаморфоза...

Позднее, в одной из бесед с журналистами меня спросили: «Скажите, пожалуйста, Геннадий Петрович, какие ошибки на производстве Вы допустили?» Я задумался и ответил: «На производстве я больших ошибок не допускал, я допускал ошибки по подбору кадров...»

Как говорится: «Чужая душа — потемки».

Отработав 10 лет в должности директора Сибирского химического комбината, я снова расстался с родным предприятием. Последние годы работал в качестве генерального директора, и завершил я свою работу на комбинате достаточно уверенно. У нас было много интересных проектов и замыслов.

Таким образом, моя производственная деятельность закончилась в 2000 году. Если подвести итог, с 1956 года по 2000 год — это 44 года, за это время я прошёл все ступеньки служебной лестницы, от инженера до директора комбината, только одну должность я пропустил в своей трудовой биографии — это должность главного инженера.



Слева направо: Хандорин Г. П. (Генеральный директор ФГУП «Сибирский химический комбинат»), Прохор М. Ф. (Арбитражный управляющий — Генеральный директор ОАО «ТНХК»), Жвачкин С. А. (Генеральный директор ОАО «Томскгаз»), Вяхерев Р. И. (Председатель Правления РАО «Газпром»). Вторая половина 1990-х гг.





Церемония вручения Государственной премии РФ. 1997 г.

За этот период я побывал директором четырёх объектов: двух заводов на Сибирском химическом комбинате — сублиматного и химико-металлургического, двух комбинатов — Нефтехимического (5 лет) и Сибирского химического комбинатов (10 лет). Вот с таким багажом я завершил свою производственную деятельность.

Защитил кандидатскую, затем докторскую диссертации.

Преподавал в Томском политехническом университете и получил звание профессора. В 1997 году за реализацию проекта «ВОУ-НОУ» получил Государственную премию.

Стал обладателем почётного общественного звания «Лучший руководитель государственного предприятия 1999 года», — награда «Российской общественной комиссии по присуждению Национальной общественной премии имени Петра Великого».

В конце 1990-х годов Американский биографический институт присвоил мне звание «Человек года». В 2000 году я был награждён Почётным знаком «Общественное признание». Эта награда учреждена Национальным фондом «Общественное признание», как знак высшего уровня уважения и признания





Лауреаты Национальной премии имени Петра Великого и Председатель Правительства РФ В. В. Путин.

ВОСПОМИНАНИЯ И РАЗМЫШЛЕНИЯ

Хандорин Геннадий Петрович

личных заслуг награждаемого перед коллективом, предприятием и обществом, в целом.

Так заканчивался четвёртый период моей производственной деятельности, впереди опять была Москва...



Слева направо: Кресс В. М. (Глава администрации, губернатор Томской области (1991–2012 гг.), Хандорин Г. П. (Генеральный директор ФГУП «Сибирский химический комбинат» (1990–2000 гг.), Адамов Е. О. (Министр РФ по атомной энергии (1998–2001 гг.).  
Вторая половина 1990-х гг.

# ВОЗВРАЩЕНИЕ ДОМОЙ

Летом 2000 года я был вынужден переехать из Северска в Москву, где мне предложили должность председателя Наблюдательного совета «Конверсбанка». Это был крупный банк, который обслуживал практически все предприятия «Росатома». Но здесь я проработал недолго. Предпринимались попытки передать банк в другие руки, занимаемая мной позиция мешала этому намерению. Начались интриги против меня, оказывалось давление. Я написал заявление в правление о своей отставке. В июне 2001 года я ушел с этой должности и без сожаления расстался с «Конверсбанком». На этом моя банковская «деятельность» закончилась.

Параллельно на общественных началах я работал председателем Правления Союза работодателей атомной энергетики, промышленности и науки (тогда была практика — во многих отраслях создавались такие Союзы работодателей). Должность эта была выборной, по истечении срока я принял решение — «снять с себя эти полномочия»...

Мне хотелось снова вернуться в Томск, в родной Северск...

Анализируя такое решение, хочу сказать, что главная причина моего возвращения — чувство неудовлетворенности, потеря связи с производством, то, без чего невозможно жить и работать дальше, когда ты не видишь результат своего труда, когда ты не видишь смысла в своей работе.

Летом 2004 года с двумя сыновьями, которые меня провожали, я снова уехал в Северск. Но возвращался не на пустое место. У меня сформировался план — попытаться найти себя на поприще преподавательской работы на физико-техническом факультете Томского политехнического университета.



Стела на въезде в Северск.

По договоренности с ректором ТПУ Ю. П. Похолковым я приехал преподавать в качестве профессора кафедры химических технологий редких рассеянных и радиоактивных элементов, которую сам я закончил в 1956 году, получив физико-химическую специальность. Еще раньше, в период моей работы директором Томского нефтехимического комбината, я читал лекции в этом институте, в 1989 году получил звание профессора.

Сразу же после моего возвращения в Северск, в июле 2004 года, в Управлении Сибирского химического комбината меня встретил директор комбината — В. В. Шидловский. Увидев меня, он удивился: «Я не знал, что Вы приехали...» И в этом же разговоре предложил мне: «А Вы не хотите советником у нас работать?»



День работника атомной промышленности. 28 сентября 2006 г.

Я задумался, постоянную работу советника на комбинате можно было успешно совместить с должностью профессора в Томском политехническом университете. Мне эта идея понравилась, и я принял это предложение.

Таким образом, я снова возвращался на СХК, но теперь уже в качестве советника.

Я снова вернулся в свой город и на свой родной комбинат. Осенью 2004 года Борис Алексеевич Мальцев — Председатель Законодательной думы Томской области предложил мне реализовать его идею об организации в Томске некоего учреждения, которое объединило бы интересы предприятий, имеющих в своей работе темы, относящиеся к получению и использованию атомной энергии.

Меня заинтересовала эта идея, я занялся этой работой.

В результате в начале 2005 года состоялось учредительное собрание, в котором приняли участие руководители нескольких предприятий Томска. Собрание приняло решение об учреждении в рамках федерального закона «О некоммерческих организациях» некоммерческого партнерства «Томский Атомный Центр» (далее — ТАЦ) и утвердило его Устав.



Мальцев Б. А. (Председатель Томской областной Думы),  
Путин В. В. (Председатель Правительства РФ).

Цель создания ТАЦ — объединение усилий и координация деятельности различных организаций и предприятий области в плане изучения и использования атомной энергии и ядерных технологий. Постепенно Центр стал солидной организацией, объединив около двух десятков участников, это были Сибирский химический комбинат (самое крупное промышленное предприятие), Томский нефтехимический комбинат, Томский научный центр СО РАН, Томский политехнический университет, Сибирский физико-технический институт Томского государственного университета, Томский университет систем управления и радиоэлектроники, НИИ ядерной физики ТПУ, Томский НИИ медицинской генетики, Томский НИМЦ кардиологии, и другие. В состав Центра входили как научно-исследовательские, так и промышленные предприятия. Основной принцип объединения всех организаций — производство и использование атомной энергии.

Руководил деятельностью Центра Президиум некоммерческого партнерства во главе с председателем Президиума. Возглавлял Президиум директор Сибирского химического комбината (В. В. Шидловский, затем В. М. Короткевич).





Зарплату членам Президиума не платили, они работали на общественных началах.

Кроме того, в Центре был создан научно-технический Совет, в состав которого входило много ученых, возглавлял его ректор Томского политехнического университета Ю. П. Похолоков. Заседания Президиума и научно-технического Совета проводились регулярно — раз в квартал.

Исполнительная власть была возложена на директора (выборная должность), в подчинении которого находилась дирекция «Томского Атомного Центра». Так распределялись обязанности.

На должность директора ТАЦ выбрали меня, я занимал её пять лет.

Финансовое положение организации определялось количеством взносов, которые платили участники некоммерческого партнерства. Размер платежей зависел от численности работников предприятия. Средств было достаточно, чтобы содержать дирекцию в составе пяти человек и решать все административно-хозяйственные вопросы.

Работа шла активно. Каждый год разрабатывался совместный план научно-исследовательских работ, все предприятия были задействованы в нём. Рассматривался и одобрялся план на научно-техническом Совете, а утверждали его на Президиуме ТАЦ.

Задачей директора было организовывать реализацию этого плана, поэтому свой рабочий график я планировал таким образом, чтобы периодически посещать наших партнёров, встречаться с руководителями предприятий, следить за ходом выполнения совместных работ, помогать в решении текущих задач и проблем. Вот такова была схема работы.

С моей точки зрения, работа шла энергично. Я убеждён, что мы делали полезную, а самое главное — перспективную работу.

Когда закончился пятилетний срок моего избрания, мне исполнилось ни много ни мало 78 лет, для себя я решил: «Хватит, Хандорин, пора тебе уступать дорогу молодым».

Следующим руководителем Томского Атомного Центра был избран Ю. Ф. Кобзарь — директор сублиматного завода СХК.

Однако с каждой последующей сменой руководства деятельность ТАЦ становилась менее активной. В конечном ито-

ге, многие организации-учредители вышли из этого партнёрства, кроме четырех-пяти предприятий, которые к атомной промышленности имели опосредованное отношение.

Как работает Томский Атомный Центр сейчас, я не знаю, но глубоко убеждён, что нужен руководитель, который объединил бы вместе все организации и активно вёл работу.

В 2010 году я ушёл с должности советника на СХК, уволился из Томского политехнического университета. Поступил на должность профессора в наш Северский технологический институт, где на протяжении нескольких лет вёл курс «Введение в технологию и экономику атомной отрасли».

С 2017 года являюсь членом Общественной палаты Томской области.

До недавнего времени я возглавлял Городской общественный совет при Мэре ЗАТО Северск. Сейчас в связи с изменением структуры городской власти вопрос о формировании нового состава общественного совета остаётся открытым.

Я вижу этот Совет как организацию, которая призвана координированным образом выявлять общественное мнение по вопросам, связанным с жизнью нашего города. При этом



Открытие выставки «Комсомольский прожектор», посвящённой 100-летию Всесоюзного Ленинского коммунистического союза молодёжи (ВЛКСМ).

Музей г. Северска. 2018 г.





Открытие в Северске Аллеи истории и славы. 2015 г.  
*Предоставлено Е. П. Седельниковым.*

я считаю, что Совет должен быть сформирован так, чтобы в нём были представлены все категории и группы населения Северска, включая самую многочисленную группу населения Северска — пенсионеров. Необходимо, чтобы в состав нового Совета вошли представители рабочего класса, врачи, учителя, работники других профессий. Это трудно, но можно сделать, и делали в советское время.

Я живу в Северске больше полувека и по праву считаю этот город своим родным. Этот город рос и развивался на моих глазах. С этим городом у меня связаны самые важные и счастливые годы моей жизни.

Этот город, где я осознал своё место в жизни, своё призвание, где смог реализовать себя как профессионал. Поэтому и отношение к городу у меня особое. Как бы не складывалась моя карьера, когда меня переводили работать в столицу, мне всегда хотелось вернуться в родной Северск.

В репертуаре актера Андрея Миронова есть замечательная песня, посвященная Ленинграду, написанная на стихи

Беллы Ахмадулиной. В этом произведении есть замечательные строки:

Что будет — то и будет...  
Пускай судьба рассудит  
Пред этой красотой  
Всё — суета и дым...  
Бродяга и задира  
Я обошёл полмира,  
Но встану на колени  
Пред городом моим...

Эти строки поэтесса посвятила Ленинграду, а я хочу адресовать эти слова моему родному Северску:

Я этим городом храним,  
И провиниться перед ним  
Не дай мне Бог,  
Не дай мне Бог,  
Не дай мне Бог вовеки.

Да, Северск — это мой город, родной и любимый. Именно здесь я чувствую себя дома, именно здесь моя любимая работа, и дело всей моей жизни — мой родной комбинат.





*Проспект Коммунистический. Предоставлено Е. П. Седельниковым.*



*Современный Северск. Предоставлено С. С. Душкиным.*

# ГОРОД И КОМБИНАТ: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Сегодня меня по-прежнему очень интересует судьба города и комбината, перспективы их развития.

В феврале 2019 года председателем Правительства РФ Д. А. Медведевым подписано постановление «О создании территории опережающего социально-экономического развития “Северск”» (далее — ТОР «Северск»), с целью формирования благоприятных условий для привлечения инвестиций и обеспечения ускоренного социально-экономического развития ЗАТО в целом. Документ определяет границы ТОР «Северск», виды экономической деятельности, при которых на территории действует особый правовой режим предпринимательской деятельности.

Хорошее, нужное решение, всячески его поддерживаю. На данный момент количество резидентов, которые заявили своё намерение стать его участниками, не так велико. К сожалению — это небольшие предложения с малым количеством рабочих мест, серьёзных предложений я пока не видел.

Для города нужны серьёзные проекты, серьёзный вклад.

Сибирский химический комбинат принимает активное участие в разработке плана перспективного развития ТОР «Северск». Сегодня имеются проработанные предложения, как использовать освободившиеся от атомных производств заводы СХК для реализации этих целей.

Руководством Топливной компании Росатома «ТВЭЛ» принято решение — по мере выработки ресурсов работающего оборудования остановить завод разделения изотопов.

В этом случае на заводе освобождаются огромные производственные площади.

Я предлагаю на площадях завода разделить изотопов разместить производства по переработке минералов, которые добываются на Туганском месторождении редкоземельных элементов.

Туганское месторождение рядом — несколько километров. У них есть производства, которые перерабатывают руду и получают концентраты минералов.

На площадях завода разделить изотопов можно разместить три производства:

- титан металлический (дефицитнейший продукт, пользуется большим спросом);
- цирконий — металл;
- моноцит, из которого можно делать ториевое топливо для ториевого атомного реактора. Другого применения тория нет, только в атомной отрасли.

Проект ториевого атомного реактора в России существует, он был разработан Курчатовским институтом в начале этого века. Таким образом, Туганское месторождение может



Здание управления СХК.

стать источником сырья для развития ториевой атомной энергетики. Проект строительства такого атомного реактора можно успешно реализовать на площадке 45-го объекта (там сохранилось инфраструктура).

Радиохимический завод следует адаптировать к переработке отработанного топлива атомных электростанций. Атомные электростанции продолжают строиться, а перерабатывать отработавшее топливо в достаточном количестве негде, поэтому это топливо складывается во временные хранилища.

В настоящее время для переработки отработавшего топлива реконструирован завод на «Маяке», но мощность его невелика. На нашем радиохимическом заводе имеются великолепные технологии по очистке урана и плутония от радиоактивных примесей. Происходит глубочайшая очистка от радиоактивных элементов и мощность завода очень большая.

Химико-металлургический завод необходимо сохранить.

Почему я так говорю?

Сама жизнь даёт нам ответ на этот вопрос.

Недалеко от «Маяка» в 2013 году упал Чебаркульский метеорит.

Если бы этот метеорит упал на 300 километров севернее, завод пришлось бы закрывать...

Химико-металлургический завод надо сохранить на тот случай, чтобы был резерв.

Есть ещё один важный момент, который необходимо учитывать — это кадры. На нашем химико-металлургическом заводе в период, когда я там работал, трудилось 3300 человек. Это специалисты высочайшей квалификации: химики, металлурги, литейщики, прессовщики, токари, сварщики и т. д.

Для того чтобы обучить этих людей, нужны месяцы и годы. Поэтому, с моей точки зрения, разумнее было бы оставить часть оборонного заказа на этом заводе, чтобы сохранить квалифицированные кадры. Конечно, сохранить весь состав не удастся, но хотя бы костяк, который мог бы при необходимости начать работать, чтобы создать основу коллектива.

В крайнем случае, чтобы не обременять экономику, химико-металлургический завод можно законсервировать.

Все эти предприятия могут стать будущим Сибирского химического комбината. Можно из состава комбината эти производства выделить в самостоятельные предприятия.



Для города — это новые рабочие места, дополнительная прибыль, налоги. Это, то, что нужно.

Считаю, что было бы серьёзной ошибкой ликвидировать радиохимический и химико-металлургический заводы.

Я противник такого решения.

Ломать — не строить!

Смысл не в том, чтобы разрушить то, что уже сделано, а в том, чтобы имеющиеся производственные мощности максимально использовать для нужд народного хозяйства.

Вывод из эксплуатации старых атомных производств может стоить гораздо дороже, чем их дальнейшая реконструкция и применение.

Я предлагаю разумно использовать эти заводы.

Останавливаться нельзя, надо развиваться!

# МЫСЛИ ВСЛУХ

Умение руководителя предприятия ценить и понимать труд людей, работающих на производстве — одна из важных тем, которая требует отдельного внимания.

— За свою долгую жизнь и производственную деятельность, — *продолжает свой рассказ Геннадий Петрович*, — у меня сложилось чёткое отношение к рабочему человеку и к рабочему классу в целом.

Я считаю, что рабочий — это не просто работник физического труда, это люди, которые своими руками создают промышленную продукцию. Все товары, изготовленные на производстве, сделаны благодаря умению рабочих выполнять определенные виды работ, благодаря профессиональному мастерству рабочего человека.

Конечно, не будь этих рабочих, у руководителей предприятий не было бы успехов, а у собственников производства не было бы богатства. Я имею в виду настоящее богатство — прибавочный продукт, приобретающий форму прибавочной стоимости, который создаётся на производстве, и делает это именно рабочий. Без труда рабочего человека производство работать не будет. Без труда рабочего никакие инженеры и менеджеры на производстве ничего сделать не смогут.

Об этом тоже надо сказать, чтобы люди услышали это.

Руководители всех рангов и уровней, все собственники предприятий, все предприниматели должны проявлять заботу и внимание о тех рабочих, которые трудятся на производстве. Этот момент очень важен во всех отношениях — и в смысле отношения хозяина к наёмному рабочему, и в смысле человеческого отношения руководителя к подчинённому.



Если руководитель или собственник хочет получить соответствующую «отдачу», он должен создавать такие условия на производстве, при которых рабочие могли бы работать не «из-под палки», а добросовестно и качественно выполнять свои трудовые обязанности.

К рабочим надо относиться уважительно, считаться с их мнением, с их взглядами, с их потребностями. Надо создать условия, чтобы рабочие не выживали, еле-еле сводя концы с концами, а жили хорошо, чтобы у них не было проблем с приобретением одежды, продовольствия и т. д., чтобы они могли полностью обеспечить свои семьи. Я не говорю о каком-то обогащении, но достойную жизнь рабочие люди должны иметь. Для этого нужна хорошая зарплата, и не надо скупиться! Тот, кто не понимает, как это важно, будет иметь плохие показатели и ещё худшие последствия.

Я считаю, что настоящие капиталисты это поняли давно.

Могу поделиться своими выводами и наблюдениями, не знаю, может быть, они ошибочны, но у меня сложилось такое мнение...

После войны в западных странах с рыночной экономикой очень часто происходили забастовки, другие акции, которые рабочие организовывали на предприятиях. Внутренняя политическая обстановка была настолько нестабильной, что иногда правительство (допустим, во Франции), менялось каждые три месяца. В конце концов, после длительного кризиса, капиталисты были вынуждены сделать из этого выводы и стали повышать заработную плату рабочим. Забастовки прекратились.

Например, во Франции существует закон, по которому заработная плата у любого рабочего человека, который трудится на производстве, не должна быть ниже прожиточного минимума. Если такое случается, у владельца предприятия забирают лицензию на его вид деятельности, а само предприятие закрывается.

Надо заботиться о людях!

Правильная организация оплаты труда — это элемент промышленной культуры и этим вопросом надо заниматься компетентно, а не только из соображений, как бы «вытянуть» из рабочего побольше производственных показателей.

В своё время, когда я работал в Москве председателем Правления Союза работодателей атомной отрасли, мы еже-

годно разрабатывали и коллективно утверждали трёхстороннее соглашение, которое подписывали Министр, председатель ЦК Профсоюза и председатель Правления Союза работодателей атомной отрасли.

В этот документ было внесено положение, в соответствии с которым размер премии, которую получает рабочий, должен быть не более 30 % от общего уровня заработной платы. Иначе говоря, премию рабочий может получать или не получать, если нет соответствующих показателей, но основную часть заработка он получает независимо от того, достиг он этих показателей или нет. Допустим, даже когда производство останавливается (например — вынужденный простой), рабочие всё равно должны получить 70 % заработной платы.

Сейчас создана единая унифицированная система оплаты труда (ЕУСОТ), в ней предусмотрены «грейды», достижение которых приводит к начислению премиальной части заработной платы, а твёрдая ставка зарплаты составляет небольшую часть. Так что, если рабочий по каким-то причинам не достиг этих «грейдов», его заработная плата существенно уменьшится. Я считаю это совершенно неправильным решением, потому что достижение необходимых показателей «грейдов» может не зависеть от рабочего. Например — внеплановая остановка производства.

Цель преследуется нормальная, хорошая цель, только нельзя рабочих оставлять без заработной платы.

Вот поэтому правильная организация оплаты труда — это один из основных элементов культуры производства.

К этому же понятию относится организация охраны труда. На первом месте должна стоять безопасность работы. У нас на комбинате охране труда отдавался публичный приоритет.

Для укрепления производственной дисциплины была установлена система контроля, действовавшая у водителей-автомобилистов (выдавалось удостоверение, в котором фиксировались отметки о нарушениях: первое нарушение ПДД записали, штрафовали, за второе штрафовали в большем размере, а в случае третьего — отбирали права).

Примерно по той же схеме была выстроена система контроля производственной дисциплины на Сибирском химическом комбинате. Такую книжечку-удостоверение работник предприятия носил с собой и знал, что за первые два нарушения он будет лишён части премии, но если он нарушит трудо-

вую дисциплину в третий раз, его отстранят от работы, направят на сдачу экзаменов с целью проверки профессиональных навыков и знаний.

Это очень хорошо дисциплинировало людей. Такие методы стимулировали сотрудников работать качественно во всех отношениях, воспитывали не только технологическую, но и исполнительскую дисциплину. Эта система контроля давала свой положительный результат — количество нарушений и прогулов было сведено до минимума.

Это культура производства!

Уровень дисциплины, умения, профессионализма, достигнутый персоналом комбината, был таков, что иногда годами не было ни одного несчастного случая на таком огромном комбинате, а начинали мы с того, что в одном цехе, а там 300 человек, по пять-шесть несчастных случаев происходило каждый месяц.

Говоря о рабочем классе, еще хочу добавить, что когда аварии всё-таки случались, и надо было восстанавливать производство, люди работали качественно, с полной отдачей.

Это рабочий класс, это не менеджеры!

Шапку снимаю перед рабочим классом!

Ценить труд рабочих, уважать и понимать их — долг каждого руководителя.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*Геннадий Петрович Хандорин — почетный житель города Северска.*

*О судьбе этого Человека можно писать книги. Для нас, для северчан — имя Геннадия Петровича это не просто часть нашей истории, это целая эпоха. Большая часть его жизни отдана Сибирскому химическому комбинату и нашему городу.*

*Это воспоминания Человека, прожившего трудную, но вместе с тем насыщенную и интересную жизнь. Человека со своими победами и неудачами, со своими проблемами и переживаниями. Человека с большой буквы. Человека, не пасующего перед трудностями, а умеющего эти трудности преодолевать, и идущего вперёд к достижению поставленной цели.*

*Человека удивительной работоспособности и ума, огромного трудолюбия, все силы и способности, весь жизненный потенциал которого посвящены работе.*

*Сам о себе Геннадий Петрович говорит так: «Смысл жизни своей я всегда видел в работе. Меня всегда привлекала в ней возможность решать задачи на производстве, в науке, добиваться достижения определённых результатов. Служение Родине, как это ни высокопарно звучит, служение людям — в этом смысл. О себе могу сказать, что работал не напрасно и жизнь прожил не напрасно».*

*Поразительно, как в одном человеке сочетаются качества высокого мастерства, принципиального и жёсткого руководителя, и вместе с тем человека, умеющего сопереживать чужому горю и умеющего прийти на помощь в трудную минуту. Руководителя, умеющего высоко ценить и понимать человека труда.*

На вопрос: «Что для Вас самое главное в жизни?», Геннадий Петрович отвечает: «Я придумал формулу. Самое главное в жизни — быть порядочным человеком... стараюсь быть обязательным, в том смысле, если какая-то есть договорённость, надо её выполнять... Не люблю мешать другим людям...

Я не имею в виду служебные отношения, там приходилось мешать разгильдяям и бездельникам... Недругов у меня тоже было много, очень много, были просто завистники».

Активная гражданская позиция, неиссякаемая энергия и жизнелюбие помогают Геннадию Петровичу сегодня оставаться востребованным и нужным как в профессиональной, так и в общественной деятельности.

Для нынешнего и будущего поколений, Геннадий Петрович Хандорин всегда будет являться примером порядочности, трудолюбия и профессионализма.

Завершая свои воспоминания, Геннадий Петрович попросил сделать следующую запись:

— В моей жизни были события и поступки, которые причинили неприятности другим людям. Каюсь... Прошу прощения у тех, кого обидел незаслуженно.



Хандорин Г. П.  
Начало 2000-х гг.

*В наше время Геннадий Петрович продолжал следить за новейшими научными разработками в атомной энергетике. Он был по-прежнему инициативен, часто встречался с учеными-физиками, консультировал специалистов.*

— Сейчас, — говорил Г. П. Хандорин, — я пытаюсь по мере сил двигать исследования по ускорению радиоактивного распада. Есть очень интересное и перспективное направление в атомной энергетике — «Выделение внутриатомной энергии без образования радиоактивных отходов».

*Мы хотим познакомить читателей с некоторыми его научными публикациями, которые, несомненно, представляют большой интерес.*

## О будущем атомной энергетики

Я хочу высказать свои соображения относительно тех направлений, которые с моей точки зрения могут составить будущее атомной энергетики.

### **1. Необходимо научиться управлять скоростью радиоактивного распада.**

Желающие поискать в интернете могут найти протокол заседания Президиума АН СССР № 21 от 30 июля 1940 года «О создании Комиссии по проблеме урана и организации работ». В этом документе перед комиссией в качестве одной из «основных задач» указано: организовать «разработки методов разделения или обогащения изотопов урана и исследований по управлению процессами радиоактивного распада».<sup>8</sup>

Я задаю себе вопрос: «Почему в те годы не выполнили эту задачу?»

<sup>8</sup> Электронный ресурс: [http://elib.biblioatom.ru/text/atomny-proekt-sssr\\_t1\\_kn1\\_1998/go,128](http://elib.biblioatom.ru/text/atomny-proekt-sssr_t1_kn1_1998/go,128)

Атомный проект СССР. Документы и материалы, под общ. ред. Л. Д. Рябева. Москва: Изд-во Наука · Физматлит, 1998. Т. 1. Ч. 1. С. 127–130.

И сам отвечаю на него: «Шёл 1940-й год, начавшаяся в 1941 году Великая Отечественная война прервала ход работ. К лету 1945 года в Соединенных Штатах Америки были завершены работы по созданию образцов ядерного вооружения. В августе 1945 года американцы взорвали атомную бомбу. Нашей стране надо было срочно создавать своё атомное оружие, именно это было первоочередной задачей».

В 1954 году в Обнинске была запущена первая в мире атомная электростанция демонстрационного характера. Пуск этой станции имел большое значение. Мощность станции составляла всего 5 МВт, она не была промышленной, но вырабатывала электричество. Стали появляться радиоактивные отходы.

С тех пор атомная энергетика страны прошла большой путь развития. Сейчас у атомной отрасли есть так называемая «ахиллесова пята» — образование радиоактивных отходов в процессе деления ядер. Количество радиоактивных «осколков» продолжает расти. Теперь их накоплено огромное количество...

Сейчас их будут перерабатывать по технологиям, которые приведут к получению стеклоблоков, содержащих радиоактивность. Эти блоки не уничтожают радиоактивность, они просто изолируют её так, чтобы она не попадала в природную среду. Но весь вопрос в том, что радиоактивность будет сохраняться сотни и даже тысячи лет. Это не решение вопроса.

Могильники надо поддерживать в рабочем состоянии, эксплуатировать, охранять их... Это не благодарный «подарок» нашим потомкам на сотни лет.

В природе существует способ, как избавляться от радиоактивности — это радиоактивный распад. У многих элементов распад очень медленный.

Что надо сделать? Надо найти способ ускорения радиоактивного распада. Вот над этой задачей работают многие ученые в мире, и я бы сказал, небезуспешно.

На Сибирском химическом комбинате мы тоже работали над этой проблемой. Создали экспериментальную установку, которая позволяла увеличить скорость радиоактивного распада в 20 раз. Но это небольшое увеличение, надо быстрее. Теоретически такая возможность существует.

Эту задачу надо решать на государственном уровне. Над этой темой надо дальше работать. Нужно создать промыш-

ленный способ ускорения радиоактивного распада, позволяющий превратить радиоактивные отходы в нерадиоактивные элементы, которые в дальнейшем можно было бы использовать в народном хозяйстве.

## **2. Необходимо разработать и внедрить способы выделения внутриатомной энергии без образования радиоактивности, радиоактивных элементов.**

Это направление появилось сравнительно недавно, в последние десятилетия. Первыми такое явление обнаружили два американца (один русского происхождения) — Флейшман и Понс. В начале 1989 года они опубликовали статью в солидном журнале Nature, где описали, что при электролизе «тяжёлой воды» обнаружили избыточное энерговыделение. Тепла выделялось больше, чем при прохождении тока. Многие ученые сразу бросились заниматься этим вопросом, но у большинства из них ничего не получилось...

Тогда это объявили лженаукой, но, тем не менее, некоторые энтузиасты продолжали свои работы в этом направлении. Сначала это стали называть «холодным ядерным синтезом» (сокращенно ХЯС), потом более научно — «трансмутацией ядер».

Летом 1989 года мне позвонил секретарь обкома партии Поморов А. А. и предложил приехать на атомный реактор Томского политехнического университета. Профессор Б. Н. Родимов рассказал нам о том, что в лаборатории физикотехническом факультета на электролизёре он разлагал «тяжёлую воду» и получил результат, который ранее получили Флейшман и Понс.

Позднее, уже в начале 1990-х годов, на СХК нам пришлось останавливать первый реакторный завод, выводить реактор из эксплуатации. Возник вопрос: «Чем занять людей?» Надо было какую-то творческую перспективу организовать для них. Я решил попробовать повторить эксперимент американцев.

Мы связались с кафедрой физики Томского политехнического университета, которой руководил Иван Петрович Чернов, они откликнулись на моё предложение, и разработали нам чертежи электролизёра. На комбинате мы этот электролизёр (он был небольшой) изготовили. Для проведения исследований приобрели «тяжёлую воду». На кафедре ТПУ начали проводить эксперименты и получили положительный результат.



Но заниматься дальше этой темой на Сибирском химическом комбинате мне не довелось. В 2000 году меня перевели в Москву, а новое руководство СХК этими исследованиями не заинтересовалось.

Важно отметить, что некоторые ученые, которые занимались этими разработками не только в нашей стране, но и за рубежом, отмечали, что эффект выделения избыточной энергии получается в том случае, если в качестве катода в этом электролизёре используют металлический палладий.

Позднее, когда я размышлял над этим процессом, у меня возникло много интересных вопросов и идей, которые требовали дальнейшего изучения. Этой проблеме я посвятил статью «Палладий и родий как возможные катализаторы ядерных реакций», которая опубликована в научном журнале Томского государственного университета «Известия вузов. Физика» в июне 2020 года.<sup>9</sup>

**Ещё один способ выделения внутриатомной энергии без образования радиоактивных элементов изобрёл А. Росси. Это так называемый «реактор А. Росси».**

Рабочим элементом этого реактора является керамическая трубка, на которую снаружи смонтирована электрическая спираль. Внутри этой трубки засыпается порошок, состоящий из никеля и гидридов алюминия и лития. Спираль нагревает трубку, и эта трубка начинает генерировать больше энергии, чем затрачивается.

В 2017 году в еженедельнике «Аргументы недели» была опубликована статья об этом реакторе. Там было сказано, что А. Росси был приглашен в Шведскую королевскую академию наук для выступления. После его доклада и обсуждения этого вопроса было принято решение построить два завода по созданию «реакторов Росси» в Швеции и США. В настоящее время информацией о строительстве этих заводов я не располагаю.

У меня есть перспективная идея — создать такой «реактор Росси» на базе НИИ ядерной физики Томского политехнического университета. Я предложил ректору ТПУ А. А. Яковлеву подключиться к процессу создания атомного реактора без образования радиоактивных веществ. Мощность такого реак-

<sup>9</sup> Хандорин Г. П. Палладий и родий как возможные катализаторы ядерных реакций // Известия вузов. Физика [научный журнал] / под ред. М. Д. Носкова. Томск: Изд-во Том. ун-та, 2020. Т. 63. № 6. С. 170–171.

тора будет сравнительно небольшой, но даже этого будет достаточно, чтобы осветить всё здание университета. Если этот эксперимент увенчается успехом, Томский политехнический университет получит мировую славу.

**Существует ещё одна возможность получения внутриатомной энергии без образования радиоактивных элементов.**

Автор этого открытия — физик Юрий Леонидович Ратис.

Есть такое явление, которое называется «тлеющий разряд». Когда в стеклянном цилиндре (колбе), где находится аргон и два магниевых электрода, возбуждается «тлеющий разряд», то в этой колбе происходит изменение цветности. Цвета меняются — один, другой, третий... Эти цвета Ратис смог «расшифровать» с помощью спектрометрических приборов. Выяснилось, что происходят четыре реакции взаимодействия между аргоном и магнием.

Более подробно об этих реакциях я написал в статье «О проблемах атомной энергетики», которая опубликована в журнале «Известия вузов. Физика» в 2018 году. Текст этой статьи далее здесь полностью приведен.

Завершая свою мысль о перспективах и дальнейших направлениях развития атомной энергетики, хочу сказать: надо продолжать работать. Вопрос управления процессами в «реакторе А. Росси» и «тлеющем разряде» Ю. Л. Ратиса остается открытым. Надо изучить механизм, по которому идут эти превращения.

Я считаю, что эти направления ядерной физики могут привести к тому, что ядерная энергетика избавится от своей «ахиллесовой пяты» — от образования радиоактивных «осколков». Именно в этом я вижу будущее атомной энергетики.

# О проблемах атомной энергетики<sup>10</sup>

## Введение

В настоящее время существует две проблемы, определяющие развитие атомной энергетики: проблема природных урановых ресурсов и появление в процессе работы атомных реакторов значительных количеств радиоактивных отходов (РАО).

## Энергоресурсы

Потребление энергоресурсов год от года возрастает, и это объясняется ростом численности населения Земли и стремлением слаборазвитых стран достичь по уровню жизни показателей стран развитых. При этом 25 % населения развитых стран потребляет 75 % энергоресурсов.

Специалисты считают, что к концу XXI века природные запасы нефти и газа будут исчерпаны. Им на смену могут прийти возобновляемые источники энергии (ВИЭ), например ветровые электростанции и солнечные батареи, а также атомные станции.

Нынешняя атомная энергетика использует в основном реакторы с тепловыми нейтронами, в которых делящимся изотопом является U-235, содержание которого в природной смеси изотопов урана составляет 0,711 %.

Запасы природного урана на Земле оцениваются в 16 млн тонн.<sup>11</sup>

С учетом весьма значительных программ развития атомной энергетики в Китае, Индии и в России количество действующих энергоблоков в мире может достичь 1000. В этом

<sup>10</sup> Хандорин Г. П. О проблемах атомной энергетики // Известия вузов. Физика [научный журнал] / под ред. М. Д. Носкова. Томск: Изд-во Том. ун-та, 2018. Т. 61. № 12/2. С. 112–113.

<sup>11</sup> Велихов В. П., Гагаринский А. Ю., Субботин С. А., Цибульский В. Ф. Эволюция энергетики в XXI веке. М. ИздАТ, 2008. 160 с.

случае природные запасы урана будут исчерпаны за 80 лет, что нельзя считать приемлемым.

Прогноз изменится с переходом к использованию реакторов с быстрыми нейтронами, исходным материалом для которых является U-238.

Канадские специалисты подсчитали, что для прекращения эксплуатации всех угольных и углеводородных станций нужно построить 4000 АЭС. В случае использования при этом реакторов с быстрыми нейтронами запасов урана будет достаточно на тысячелетия, и будет решена проблема с парниковым эффектом и сохранением количества кислорода в атмосфере.

### Проблема РАО

Представим, что человечество использует весь (16 млн т) уран, превратив его в РАО. Современные представления о том, что делать с этими РАО, состоят в том, что их надо остекловать и захоронить. Такая технология годится для небольших количеств РАО, но в данном случае речь идет о миллионах тонн и о большом количестве могильников.

Основная доля радиоактивности этих РАО связана с элементами с периодом полураспада 30–50 лет. Это значит, что радиоактивность могильников будет сохраняться сотни лет. Все эти годы могильники должны сохраняться, эксплуатироваться и охраняться. Весьма непроизводительное и дорогостоящее занятие.

Что делать? «Природа» дала решение, как избавиться от радиоактивных элементов: все они в естественных условиях распадаются, однако это происходит во многих случаях очень медленно.

Выход: следует найти способы ускорения распада. При этом физики утверждают: «... сам эффект ускорения ( $\beta$ -процессов, известный с 1947 г.), не противоречит ни одному из известных законов физики и может достигать 9 порядков».<sup>12</sup> Президиум АН СССР своим постановлением поставил задачу не позднее 1 августа 1940 г. разработать мероприятия по организации исследований по управлению процессами радиоактивного распада.<sup>13</sup>

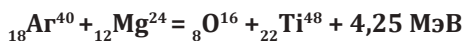
<sup>12</sup> Гареев Ф. А., Жидкова И. Е., Ратис Ю. Л. // Прикладная физика. 2005. № 3. С. 24–33.

<sup>13</sup> Йорыш А. И. Ядерный джинн. М.: ИздАТ, 1994. С. 53.

## Новое направление выделения атомной энергии

Данное направление получило название «низкоэнергетические ядерные реакции» (НЭЯР). Такого рода процессы осуществляются в реакторе Росси, в котором в порошке металлического никеля и гидридов лития и алюминия возникают процессы с выделением избыточного тепла. По имеющимся сведениям в России такой реактор собрал и испытал Г. К. Пархомов.

Ю. Л. Ратис на лабораторной установке в тлеющем разряде получил несколько реакций, одна из которых выглядит так:



Энергетический эффект получается, по-видимому, за счет изменения суммарных внутриядерных связей. Механизм этих процессов неизвестен и требует изучения.

Однако, возможно, мы стоим на пороге новой атомной энергетики, отличительной чертой которой является отсутствие в процессе её выделения появления радиоактивных элементов.

Поэтому усилия российских ученых-ядерщиков надлежит направить на изучение НЭЯР с последующим созданием новых типов атомных реакторов и топливных циклов.

18.09.2018 г.  
г. Томск

Г. П. Хандорин

## ПОСЛЕСЛОВИЕ

*Над этой книгой с Геннадием Петровичем мы работали почти год. В июне 2020 года Геннадий Петрович пришёл в наш музей с предложением написать из своих воспоминаний небольшой цикл статей. Эти статьи он планировал опубликовать к своему 90-летнему юбилею в одном из местных изданий. Конечно же, мы с радостью согласились. Работать с таким человеком не только ответственно и интересно, но и почётно. Ветеран атомной промышленности, учёный, активный общественный деятель — его опыт бесценен, а жизненный пример заслуживает особого уважения.*

*Сотрудничать с Геннадием Петровичем было очень легко и приятно. Мудрый, внимательный, тактичный. Он сам вычитывал каждую статью, иногда вносил какие-то дополнения и поправки. Работа над его воспоминаниями шла по плану. К весне 2021 года стало понятно, что наш цикл статей плавно перерастает в небольшую книгу, которая к июню была готова к изданию. Геннадий Петрович не торопился с публикацией книги, потому что до юбилея было ещё достаточно времени...*

*К сожалению, жизнь внесла свои коррективы...*

*7 августа Геннадия Петровича не стало...*

*Нам очень жаль, что эти строки мы пишем, когда Геннадия Петровича уже нет с нами. Очень жаль, что книга сейчас выходит без него... Несмотря на тяжёлую утрату, замысел Геннадия Петровича будет осуществлён. Благодаря поддержке сыновей Геннадия Петровича — Владимира и Сергея Хан-*

*дориных наша книга увидит свет. Безусловно, книг и статей о Геннадии Петровиче Хандорине опубликовано много, но мы убеждены, что эта книга станет ещё одним существенным дополнением к «портрету» этого Человека.*

*Коллектив музея гордится тем, что Геннадий Петрович был не только частым гостем на наших выставках, но и был истинным другом музея. Он помогал нам в проведении бесед со школьниками и студентами, консультировал издание книг и создание выставок. Сейчас нам будет его очень не хватать...*

*Но жизнь продолжается дальше. Мы всегда будем помнить Геннадия Петровича и стремиться жить по его девизу: «Если ты остановился, ты отстал! Останавливаться нельзя, надо развиваться!»*

*Директор Музея г. Северска  
Светлана Березовская*

*Старший научный сотрудник  
исторического отдела Музея г. Северска  
Ольга Пелых*

# СОДЕРЖАНИЕ

В память о моём отце . . . . .	1
Статья из книги «Лучшие менеджеры России» . . . . .	2
Предисловие . . . . .	7
Воспоминания тех лет . . . . .	8
Сублиматный завод . . . . .	18
Химико-металлургический завод . . . . .	22
Минсредмаш . . . . .	34
Томский нефтехим . . . . .	39
Сибирский химический комбинат . . . . .	49
Возвращение домой . . . . .	66
Город и комбинат. Перспективы развития . . . . .	75
Мысли вслух . . . . .	78
Заключение . . . . .	81
О будущем атомной энергетики . . . . .	83
О проблемах атомной энергетики . . . . .	88
Послесловие . . . . .	91

Хандорин Геннадий Петрович

## ВОСПОМИНАНИЯ И РАЗМЫШЛЕНИЯ

Под редакцией О. В. Пелых

Оригинал-макет — издательство ООО «Интегральный переплет»

Формат 60×90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Печ. л. 6,5. Усл. печ. л. 6,05.  
Бумага мелованная. Тираж 50 экз. Заказ № 337.

Отпечатано в типографии ООО «Интегральный переплет»  
634009, Томская обл., г. Томск, ул. Водяная, 78, строение 3.  
e-mail: exlibres@list.ru