



**НИГМАТЖАН
КАБАТАЕВИЧ
ИСИНГАРИН**

Родился в 1941 г. в селе Бурино Челябинской области. Окончил Уральский электромеханический институт инженеров железнодорожного транспорта (1964 г.), Академию народного хозяйства при Совмине СССР (1984 г.). Инженер, гл. инженер, нач. дистанции сигнализации и связи Целиноградского отделения Казахской железной дороги, зам. гл. инженера КЖД, гл. инженер Целинной железной дороги. 1984-1986 гг. – нач. ЦЖД. 1986–1989 гг. – зам. министра путей сообщения СССР. 1989–1991 гг. – нач. Алма-Атинской железной дороги. 1991–1994 гг. – министр транспорта Казахстана. С 1994 по 1997 г. – министр транспорта и коммуникаций, первый зам. премьер-министра Казахстана, 1997–2002 гг. – в структурах СНГ. Награжден орденами и медалями СССР, орденом РФ «Дружба», казахстанским орденом «Парасат». Д.э.н., автор 8 монографий по проблемам транспорта и интеграции.

Совместная работа МПС и Минтранстроя

Н.К. ИСИНГАРИН

В 1964 г. после окончания Уральского электромеханического института инженеров железнодорожного транспорта меня направили инженером в Целиноградскую дистанцию сигнализации и связи. Однако через несколько месяцев был призван в армию и вновь вернулся на дистанцию уже в январе 1966 г. на прежнюю должность.

Время для дистанции было сложным: прежнего начальника Владимира Михайловича Легашева перевели начальником отдела на Карагандинское отделение, а главный инженер Альберт Александрович Каногин, сразу после назначения начальником дистанции, оказался в больнице с серьезным заболеванием.

В том же году началась электрификация на участке Целиноград – Атбасар. В первых числах мая новый начальник дистанции пригласил меня к себе в больничную палату и вручил схему прокладки магистрального кабеля связи на участке Целиноград – Джалтыр со словами: «Теперь ты занимайся этими проблемами». На другой день меня назначили главным инженером, а еще через день вместе с приехавшим из Ленгипротранса главным инженером проекта В. Докудовским и монтажниками мы выехали на участок – сверять проектную трассу магистрального кабеля с фактической возможностью прокладки на местности. В ходе поездки приняли ряд принципиальных решений, причем В. Докудовский не переставал удивляться, что я взял на себя такую ответственность. Но по молодости я не понимал, что действую слишком смело, однако все шло удачно, мне поверили и пустили в плавание.

Весь 1966 – 1967 г. ушли на контроль и организацию прокладки магистрального кабеля связи, отпаев от него, на строительство усилительных пунктов, оборудование перегонов полуавтоматической блокировкой. Работу вели строительно-монтажные поезда, стоявшие в Целинограде и входившие в трест Трансигнал и Трансвязь. С руководителями обоих этих поездов Нечаевым и Баженовым у меня установились самые тесные деловые отношения, мы работали в полном согласии, понимая и помогая друг другу. Одно-

временно коллективу приходилось для установки опор контактной сети выносить семафоры, провода и другие устройства, где они попадали в зону действия строительных работ, выполнявшихся трестом Целинтрансстрой.

В августе 1967 г. меня назначили начальником отдела сигнализации и связи. Под мою ответственность попали работы на всем участке от Целинограда до Атбасара. В конце того же года состоялся пуск электрификации, а также электрической централизации на станции Атбасар, новых устройств СЦБ и магистральной кабельной линии связи на участке. Все было сделано организованно и четко, поскольку кадры эксплуатационников оказались достаточно сильными, а их работу со строителями мне удалось отладить.

Следующей совместной работой стала электрификация участка Атбасар – Есиль протяженностью 150 км, где приобретенный опыт позволил осуществить все дела практически без каких-либо сбоев и затруднений. Строительные и монтажные организации выполняли наши требования, а эксплуатационники, в свою очередь, прилагали усилия к тому, чтобы не сдерживать ход работ.

Это был мой первый по-настоящему боевой опыт совместной работы. С самого начала моей трудовой деятельности практически было исключено какое-либо противостояние между мною, коллективами дистанций, сигнализации и связи, и транспортными строителями. Взаимную поддержку я сделал правилом в отношениях с ними на всю свою последующую жизнь. Я не скажу, что все было идеально гладко. Я требовал, выступал на штабах по контролю за стройкой, писал письма, но при этом всегда предлагал, как надо сделать, чтобы исправить ситуацию.

В 1969 г. началась укладка вторых путей на участке Целиноград – Павлодар. Здесь объем работ был уже намного серьезнее и больше. Эксплуатационникам приходилось переделывать устройства электрической централизации на станциях, включать по временной схеме вторые пути на перегонах, затем полностью менять устройства СЦБ на самой станции и на перегонах. Там где отсыпался второй путь, на всех перегонах надо было выносить светофоры, релейные шкафы на расстояние, обеспечивающее работу машин и механизмов. Для коллектива дистанции сигнализации и связи, которую я возглавил в ноябре 1970 г., это стало серьезнейшей работой. Но нам удалось успешно с ней справиться, о чем подробно рассказала газета «Гудок».

В 1972 г. меня назначили начальником технического отдела – заместителем главного инженера дороги Кудайбергена Дуйсеновича Кобжасарова. На Казахской дороге велись широкомасштабные работы по реконструкции и расширению действовавших магистралей. Мое взаимодействие с подразде-



Совещание строителей и работников Целинной железной дороги Караганда. Ноябрь 1978 г.

лениями Минтрансстроя велось в двух направлениях. Первое, через меня проходило рассмотрение и подготовка всех проектов, технических заданий и заключений на технико-экономические обоснования и технические проекты на основе предложений служб и подразделений управления дороги (в частности, проекты строительства вторых путей Целиноград – Павлодар, Целиноград – Кокчетав, Моинты – Чу, электрификации Караганда – Моинты, строительство новой линии Кустанай – Урицкое, развитие узлов Экибастуз, Целиноград, Кустанай. Второе, мне было поручено рассматривать проект развития железнодорожного транспорта в связи со строительством крупных промышленных предприятий, давать по нему заключения и контролировать ход реализации. Это развитие Павлодарского узла (сооружение нефтеперерабатывающего, алюминиевого, тракторного и других заводов), развитие Экибастуза (строительство новых разрезов Богатырь, Восточный, электростанции ГРЭС-1, ГРЭС-2, Жанааул – Карметкомбината, линии Каратау – Жанатас – Кокжон – по предприятиям химической промышленности) и т.д.

Главным делом стали строительство вторых путей и электрификация основных направлений. Был электрифицирован участок Целиноград–Экибастуз, построены двухпутные вставки, потом вторые пути на участке Целиноград–Кокчетав.

В ту пору была особо тесная связь с проектными институтами Минтрансстроя: Ленгипротрансом, Ташгипротрансом, вновь организованным филиалом Мосгипротранса в Алма-Ате, который впоследствии стал институтом «Казгипротранс». У нас на дороге работали Днепрогипротранс, Сибгипротранс и другие институты, и только благодаря их проектам Казахская железная дорога получила тогда значительное развитие.

Как известно, в 1977 г. ее разделили на три дороги, все три начальника предложили мне стать главным инженером, но я выбрал Целинную, поскольку эта дорога получала наибольшее техническое оснащение и подвергалась коренной реконструкции. Здесь было огромное поле для инженерной деятельности. На дороге продолжалась реализация и других крупных проектов.

Главным делом стали строительство вторых путей и электрификация основных направлений. Был электрифицирован участок Целиноград – Экибастуз, построены двухпутные вставки, потом вторые пути на участке Целиноград – Кокчетав, вторые пути от Кокчетав проложили на Новоишимскую, далее на Пресногорьковскую, затем последовала электрификация этих направлений, построена линия Кустанай – Урицкая, проведено развитие узла Кустанай, началось строительство вторых путей от Кокчетав на Кзылту.

Огромное развитие получил узел Экибастуз. В 1977 г. было принято постановление о развитии Экибастузского топливно-энергетического комплекса. Предполагалась добыча 150-170 млн т угля и строительство трех ГРЭС в районе Экибастуза и одной ГРЭС в районе Балхаша. Вместе с Ленгипротрансом сделали проект уникального мощнейшего транспортного комплекса, который включал в себя двухпутные электрифицированные подходы к узлу, который состоял из нескольких развитых станций, с сортировочными системами, вагонными и локомотивными депо, другими предприятиями. По железнодорожной части сделали столько, что Экибастуз мог бы отправлять в год до 150 млн т угля. Огромное развитие получил Павлодарский узел.

Естественно, определяющим фактором было теснейшее взаимодействие с Минтрансстроем. Основным подрядчиком выступал трест «Целинтрансстрой», который в ту пору возглавлял Алексей Михайлович Савчук, человек

энергичный, жесткий, авторитетный, со своим мнением, с ним было очень сложно работать, но если ты доказывал свою правоту, он выполнял все неукоснительно. Другими трестами были Павлодартрансстрой, Кокчетавтрансстрой и Магнитогорсктрансстрой. Первым из них длительное время руководил Алексей Васильевич Шапошников, тоже своеобразный человек, с которым мы, однако, находили общий язык. Во главе второго — стоял Владимир Иванович Стороженко — опытный строитель, начинавший когда-то свой путь прорабом. Третьим трестом длительное время руководил Николай Петрович Блуметич. Со всеми этими управляющими у меня сложились самые тесные связи.

Доходило до того, что, если нужно было внести какие-то исправления в проекты или выполнить какие-то дополнительные работы, начальники СМП говорили: «Если нам скажет Исингарин, мы сделаем, он всегда оплатит, всегда найдет выход». И это действительно было так, мы вносили необходимые изменения в проекты на ходу, которые воспринимались как должное благодаря установившемуся взаимопониманию. Практически не стоял вопрос о предоставлении окон, о выполнении субподрядных работ, везде, во всем мы находили общий язык с руководителями общестроительных трестов и их субподрядных организаций.

У нас были тогда теснейшие деловые связи с руководителями Главка в Москве. Я с теплотой вспоминаю таких руководителей как Тенгиз Андреевич Гогичашвили, Виталий Николаевич Зимтинг, Николай Александрович Полищук и многих других. Эти связи скорее даже можно назвать дружескими, основывавшимися на взаимном уважении. Не случайно Целинная железная дорога была на хорошем счету в отношении организации строительных дел.

Нам приходилось 2 раза в год ездить в Москву, согласовывать планы проектных работ и капитального строительства. Вначале мы формировали это у себя с каждым проектным институтом и трестом, определяя какие стройки и объекты, какие суммы и наборы работ войдут в планы, потом материалы посылались в МПС и Минтрансстрой. Затем выезжали сами на утверждение. Это был очень сложный процесс, для многих дорог он становился испытанием на умение совместно работать с подразделениями Минтрансстроя. По Целинной железной дороге в Москву пересылались планы, взаимно согласованные со всеми пятью-шестью проектными организациями и таким же количеством трестов Минтрансстроя.



Вокзал станции
Алма-Ата I (Фасад).
1972 г.

Итоговое рассмотрение в Минтрансстрое проводил начальник Главка В.И. Сбитнев. Очень часто работники Минтрансроя и МПС, когда у них было мало времени, предлагали — давайте пропустим Целинную железную дорогу, у них все согласовано. И действительно, если споры по другим дорогам отнимали полдня, то мы обычно проходили утверждение, несмотря на огромный объем — больше 100 млн руб. строительно-монтажных работ и сотни объектов, буквально в течение часа. Если все-таки возникали какие-то спорные моменты, то чаще всего Василий Иванович говорил: «Давайте спросим, что скажет Исингарин, сразу все станет ясно». Конечно, для меня это было высшей оценкой, хотя и не означало, что для Минтрансроя я был готов делать все что угодно: просто старался понять ситуацию и относиться объективно.

Мне приходилось досконально изучать все стройки. Завели на дороге объемные таблицы по каждой из них, по всем главам титула, с указанием — кто должен выполнять и какие работы: основные или субподрядные, как идет освоение. По дороге, ежемесячно тратя по двое, трое суток, добираясь до мельчайших объектов, рассматривали положение. Часто последующие разборы проводили не в кабинете, а выездом на места, на отделениях и в трестах, приглашая каждого руководителя СМП. У нас не было подхода: раз трест взяли в подряд, то вы и делаете. Или наоборот, трест говорил: вы то или другое не сделали. На все был ответ: «давайте вместе будем разбираться по каждой стройке и решать все проблемы в общих интересах». Только такой подход давал положительные результаты.

В 1984 г. после окончания Академии народного хозяйства при Совете Министров СССР, меня назначили начальником Целинной железной дороги, и наши добрые деловые отношения с транспортными строителями возобновились. Мне уже удавалось решать вопросы на другом, более высоком уровне, с большими правами и большей ответственностью, привлекать коллектив дороги на взаимную поддержку и помощь подразделениям Минтрансроя.

В декабре 1986 г. меня назначили заместителем министра путей сообщения. Первым большим делом, которое поручили мне, стало взаимодействие с Минтрансстроем, курирование вопросов строительства и проектирования на железнодорожном транспорте. Отношения между двумя министерствами были непростыми, с массой взаимных и вполне обоснованных претензий друг к другу по всему спектру строительного производства. Претензии к Минтрансрою — это невыполнение планов отдельных работ, настрой брать в загрузку производственные объекты в ущерб социальным; к МПС — недолжное исполнение обязанностей заказчика, подготовки строительства, документации, поставок оборудования. Обе стороны часто обращались в вышестоящие инстанции.

Я попросил министра путей сообщения Николая Семеновича Конарева разрешить работать так, как считал нужным. Первое, что я сделал, это обошел всех заместителей министров транспортного строительства и предложил им работать на принципах не противостояния, а согласованного поиска решений по всем проблемам. Ввели ежемесячные селекторные совещания. По дорогам восточных регионов их проводили совместно с заместителем

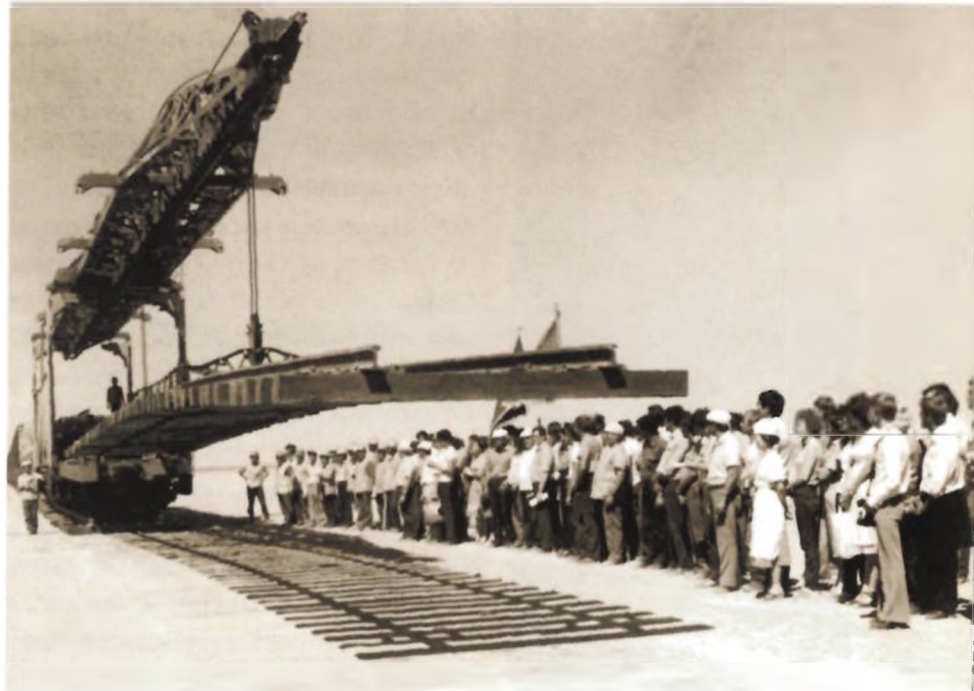
министра транспортного строительства Тенгизом Андреевичем Гогичашвили, по западным — с Геннадием Васильевичем Фалалеевым, по БАМу — с Ефимом Владимировичем Басиным. Мы и в командировки выезжали только вместе. Причем на этих селекторных разборах и совещаниях на местах одинаково строго спрашивали с управляющих трестом и с руководителей дорог, не давали им возможность сваливать ответственность за срывы друг на друга, требовали обоюдной заинтересованности в успехе дела. Я благодарен, что Минтрансстрой во главе с Владимиром Аркадьевичем Брежневым поддержал тогда меня в моих начинаниях; совместная деятельность стала постепенно налаживаться.

Вспоминаю случай, когда мы вместе с Геннадием Васильевичем Фалалеевым, руководителями главков выехали на Приволжскую дорогу, в течение недели объехали ее с севера до юга, побывали на каждой стройке, на каждом объекте и в заключение написали 30 страниц протокола, обозначив в нем буквально все, что нужно было сделать, вплоть до того, какой кабель куда переносить, когда и какую работу кому выполнять. Это стало для руководителей дороги и трестов огромной школой, они заверяли, что впредь будут только так строить совместную работу.

Мне кажется, что нам удалось тогда достигнуть желаемого, ведь результат был положительным. Конечно, были срывы на отдельных стройках и участках, но в целом общий настрой взаимной поддержки и сотрудничества стал заметным и во многом определяющим явлением. На коллегии МПС по итогам 1987 г. секретарь ЦК КПСС В.И. Долгих отметил в своем выступлении, что благодаря предпринятым усилиям (упомянул при этом и меня) министерство впервые за долгие годы выполнило план освоения выделенных капиталовложений.

В то время предметом особой заботы для нас была Байкало-Амурская магистраль, где мне приходилось бывать неоднократно, проезжать его с края до края вместе с В.А. Брежневым и Е.В. Басиным. Большим делом стала работа на железных дорогах Тюменского Севера, где мы совместно решали массу вопросов, принимая в эксплуатацию участки. Ситуация порой была тяжелейшей как для подразделений Минтрансстроя, так и для железной дороги, но мы всегда находили общий язык. В частности, с Т.А. Гогичашвили по несколько раз в год проводили разборы на электрификации Забайкальской железной дороги.

В конце 1988 г. случилось землетрясение в Спитаке, я вылетел на место буквально первым самолетом с В.А. Брежневым. Пришлось пробыть в Ар-



Укладка последнего звена железнодорожной линии Саяк-Актогай. 1988 г.

мении с одним небольшим перерывом 40 дней, возглавляя все восстановительно-строительные работы на железнодорожных путях. Работали ПМС, путейцы, связисты, энергетики со многих дорог, подразделения жездорвойск, строители Минтрансроя, иногда общее количество работавших доходило до 8 тыс. человек. По сути, у нас сложился там общий штаб организации работ. Эти дни стали огромной школой совместной работы и усилили наше взаимное уважение. Мы не придавали значения, кто из какого министерства и ведомства, кто кому подчиняется — делали одно общее дело.

Вспоминаю случай, который произошел на коллегии Минтрансроя, когда с участием руководителей главков и трестов рассматривались итоги его работы в 1988 г. Н.С. Конарев предложил мне пойти на коллегию и выступить, добавив: «Это твои родные, иди и сам разбирайся с ними». Он считал, что коллектив Минтрансроя стал для меня уже давно своим. Подробный доклад сделал В.А. Брежнев, выступили несколько руководителей трестов, главков, потом слово предоставили мне. Я сначала, по уже апробированной схеме, прочитал подготовленный текст, в котором перечислялось, по нашему мнению, и хорошее, и плохое в работе Минтрансроя, на что обратить внимание. После этого я сказал, что хотел бы обратиться к собравшимся в не официальной форме. Смысл моих высказываний был таков: «Нужно жить и работать как одна семья, при этом министерство путей сообщения — это заказчик, он как отец. Минтрансстрой — подрядчик, он как мать, а объект строительства — как дитя. Если отец и мать единой семьей будут сие дитя лелеять, растить и воспитывать, то оно вырастет хорошим. Если отец будет плохой, в данном случае — не будет выделять средства, поставлять оборудование; или мать будет плохая, не будет следить за объектом, бросать его, то дитя-объект естественно вырастет кривым, косым и не тем, кем или каким хотели бы видеть его родители и каким он должен быть». Это сравнение вызвало бурю и смеха, и аплодисментов в зале. Много лет многие напоминали мне это сравнение. Еще Владимир Аркадьевич в своем заключительном выступлении добавил, что он считал, что мы братья, а оказывается — мы муж с женой, и при этом МПС — муж, а Минтрансстрой — жена, которая каждодневно исполняет то, что хочет муж.

Главным во всей этой ситуации было то, что мы сумели впервые за много лет работать в едином понимании смысла работы. Это происходило благодаря поддержке двух министров — Николая Семеновича Конарева и Владимира Аркадьевича Брежнева, их настрой передавался заместителям, дальше руководителям главков. Из тех трех лет, что я проработал в МПС, для меня самой яркой, самой запоминающейся страницей было взаимодействие с руководителями министерства транспортного строительства.

В конце 1989 г. я вернулся в Казахстан начальником Алма-Атинской железной дороги. Последний крупный проект, который реализовали совместно с Минтрансстроем и его трестом Казахтрансстрой, стало развитие международного железнодорожного перехода Дружба — Алашань-чоу на Китай. В 1990 г. была проведена стыковка путей, через год начались грузовые, а затем и пассажирские перевозки. Сегодня этот переход вышел на уровень 8 млн т передачи грузов и работает в интересах уже суверенного Казахстана.

