

Ю.М.Лужков



**Леонид
Костандов –**

*человек, опередивший
свое время*





Ю.М. Лужков с ветеранами химической промышленности

Ю.М. Лужков

**Леонид Костандов -
человек,
*опередивший свое время***

Москва 2015

УДК 66-05

ББК242(2) - 663(2Рос)8

Л 836

Издание осуществлено при поддержке

Российского союза химиков

**Литературная редакция
В. А. Любартовича,
заслуженного работника
высшей школы РФ**

Лужков Ю. М.

Леонид Костандов - человек, опередивший свое время / *Под лит. редакцией В. А. Любартовича* - М: Издательский Дом ТОНЧУ, 2015 -68 с., ил.

ISBN 978-5-91215-139-2

В издании представлен жизненный и трудовой путь Леонида Аркадьевича Костандова (1915-1984), Возглавлявшего химическую промышленность СССР с 1965 по 1980 гг. Автор - многолетний сотрудник Л. А Костандова - делится личным впечатлениями от его многогранной созидательной деятельности на благо экономики страны.

Книга предназначена широкому кругу читателей, интересующихся историей развития химической промышленности СССР.

© Лужков Ю.М., текст, 2015 г.

© Любартович В А, подбор иллюстраций, 2015 г.

© Издательский Дом ТОНЧУ, 2015 г.

*Посвящается столетию со дня рождения
Леонида Аркадьевича Костандова*

Чем дальше уходит от нас эпоха СССР, тем труднее новым поколениям россиян её понять во всей сложности и противоречивости. Нередко возникают поверхностные суждения о событиях того времени, создаются мифы о делах людей тех лет, а целые пласты жизни многих поколений тружеников стираются из человеческой памяти. Становится существенно необходимым осмысление взлетов и падений, свершений и ошибок тех трудных лет, всего, что происходило в стране на протяжении семи с лишним десятилетий. Такая кропотливая работа потребует, в первую очередь, изучения влияния деятельности **отдельных выдающихся личностей** советской эпохи на развитие плановой экономики социалистического государства и технического прогресса в Советском Союзе.

Личностью крупнейшего масштаба, вписавшей своим трудом и жизненным подвигом золотые страницы в историю нашей страны, в укрепление её экономического и оборонного потенциала был **Леонид Аркадьевич Костандов**, столетие со дня рождения которого мы отмечаем в 2015 году.. Можно смело утверждать, что он был яркой фигурой в сообществе профессионалов высочайшего уровня не только в химической промышленности СССР, но и среди выдающихся экономистов, организаторов науки и промышленного производства из состава Правительства Советского Союза 1960-1980-х гг. Благодаря его глубокой инженерной эрудиции, мудрости, деловитости и государственного подхода к принимаемым управленческим решениям авторитет Леонида Аркадьевича Костандова как **руководителя** химической промышленности **лидерского типа** был чрезвычайно высок

Все мы - его коллеги, сотрудники, подчиненные в иерархической системе тех лет - воспринимали Л.А Костандова **уникальным, абсолютным лидером**. В нашем сознании его личность объективно

выделялась не только над носителями массового управленческого уровня компетентности, но и среди многих представителей партийной, административной и научно-технической элиты. Очевидно, что Костандов был прирожденным руководителем, значительно укрепившим в себе лидерские качества в годы своего становления как инженера, ученого, крупного хозяйственника.

Леонид Аркадьевич, видимо, отчетливо понимал, что стремление к лидерству несет в себе и бремя тяжелой ответственности за порученное его заботам дело. **Но он не страшился этой ответственности!** Будучи уверенным в правоте принимаемых им решений, он выбрал для себя главный вектор жизненного пути - развитие экономики страны на благо служения обществу. Умело убеждая и руководителей страны, и своих соратников в правоте выбранного им пути, Костандов сплачивал вокруг себя единомышленников, налаживал взаимопонимание даже с противодействующими ему силами для успеха общего дела, для достижения максимально возможного результата в предлагаемых экономических предпосылках и исторических обстоятельствах.

Тогда, в условиях советского общественно-политического строя в стране существовали и развивались **эффективные социальные механизмы** для выявления и воспитания потенциальных лидеров в области политики и экономики. Молодые люди, нацеленные на борьбу за первенство в служении общественному развитию, в условиях всеобщей доступности всех видов образования для получения профессиональной квалификации были **мотивированы** на достижение успеха, на общий положительный результат, служению не личным целям, а стране.

* * *

Таким был и Леонид Костандов, родившийся 27 ноября в 1915 г. на российской окраине, в Западном Туркестане, куда его семья ар-

мян-беженцев от османского террора переселилась ко времени его рождения. Традиционное семейное воспитание привило Леониду такие замечательные человеческие качества, как доброжелательность, честность, оптимизм, творческий настрой в работе. Стремление к получению высшего технического образования привело Леонида Костандова, после окончания русскоязычной школы в Чарджоу в 1934 году, в столичный МИХМ - **Московский институт химического машиностроения.**



*Леонид Костандов.
Фото 1930-х гг.*

По воспоминаниям его соучеников по МИХМу Леонида Костандова уже в студенческие годы отличали целеустремленность, серьезность, трудолюбие в постижении инженерной профессии. Его амбициозное стремление к обретению фундаментальных инженерных знаний находило признание у высокообразованной молодой профессуры МИХМа. Педагоги вуза относились с уважением к стремлению юноши к получению профессиональных знаний, выделяли Леонида среди других студентов, дополнительно консультировали его по учебным делам.

В МИХМе ему было у кого учиться и его вузовские наставники даже через многие десятилетия после окончания им высшего образования оставались его советниками и экспертами, с которыми Леонид Аркадьевич обсуждал планы по техническому перевооружению химической промышленности. Среди них были заслуженные работники науки и высшей школы, профессора *Иван Иванович Артоболевский,*

Сергей Николаевич Соколов, Иван Петрович Усюкин, Александр Николаевич Плановский, Нисон Ильич Гельперин, руководитель его дипломного проекта, видный ученый «азотчик», профессор *Александр Иванович Рычков* - будущий директор МИХМа.

Несомненные лидерские качества Л.А. Костандова были усилены **в студенческие годы** не только постижением многообразия инженерных знаний и накопленной разносторонней эрудицией, но и проявлением с его стороны общественной активности, организаторского таланта, принципиальности в отстаивании жизненных позиций, коллективизма, чуткости и внимания к житейским проблемам со товарищей по учению.

В 1940 году, закончив теоретический курс обучения в Москве при подавляющем большинстве отличных оценок, Леонид Костандов защитил дипломный проект на кафедре «Оборудование заводов минеральных производств», получил диплом о высшем образовании «с отличием» и направление на работу. Его первое назначение на инженерную должность состоялось в сентябре 1940 года приказом директора Чирчикского электрохимического комбината имени Сталина *Степана Васильевича Садовского*. Молодой специалист Костандов был назначен инженером по ремонту оборудования, а вскоре стал начальником цеха водоснабжения и компрессии: он немедленно включился в напряженный труд коллектива рабочих и инженеров по подготовке к пуску предприятия - лидера азотно-туковой промышленности Среднеазиатского региона.

На комбинате в ведении молодого инженера Л.А. Костандова находилось оборудование важнейших стадий технологического процесса получения аммиака и другой продукции связанного азота. В те годы освоение новых машин и аппаратов химической техники отечественного выпуска проходило с большими трудностями, но начальник цеха Костандов проявил в этой работе и высокую техническую

грамотность, и природную сметку, и организаторский талант. Все это было замечено руководством предприятия, и в августе 1941 года он был назначен **главным механиком** комбината.

С началом Великой Отечественной войны на долю Л.А. Костандова досталось не только изыскание мер для интенсификации выпуска аммиака и его производных, но и освоение новых технологий получения взрывчатых веществ. Под его руководством ударными темпами был введен в строй завод по производству авиабомб с взрывчаткой, полученной по оригинальной заводской технологии. За успешный запуск этого производства и другой необходимой фронту продукции главный механик Л.А. Костандов был отмечен в 1943 году своей **первой государственной наградой** - орденом «Знак Почета».

В 1944 году Чирчикский электрохимический комбинат был привлечен к выполнению работ большой государственной важности в рамках Атомного проекта СССР. В 1945 году при непосредственном участии Л.А. Костандова был введен в эксплуатацию цех производства «тяжелой воды» электролитическим методом. Одновременно на комбинате началась реализация проекта на получение «тяжелой воды» более производительным и дешевым методом - низкотемпературной ректификацией жидкого водорода.

Леонид Аркадьевич лично участвовал в отработке на предприятии этого метода, внедрение которого проходи-



*Л. А. Костандов.
Фото 1950-х гг.*

ло с большими трудностями из-за частого выхода из строя опытных установок в результате взрывов. И главный механик Костандов помог выявить и устранить причину этих разрушительных аварий. Это его достижение не было забыто в последующие годы: Л.А. Костандову вместе с группой ученых и производственников в 1960 году была присуждена высшая правительственная награда СССР за выдающиеся достижения в области науки и техники - **Ленинская премия.**

В годы войны Чирчикский комбинат стал «полигоном» для опытного производства многих химических продуктов, в том числе оборонного назначения. При непосредственном участии главного механика были введены в действие уникальные технологические установки. При этом, Леонид Аркадьевич в совершенстве познал все технологические процессы, узнал конструкторов и проектировщиков оборудования, пристрастился к внимательному изучению профильной научно-технической литературы. Знания и навыки, полученные им в те годы, помогали ему в дальнейшем во многих ситуациях, возникавших в его работе на административных постах.

16 июня 1949 года тогдашний начальник Главзота Минхимпрома СССР *Александр Яковлевич Рябенко* подписал характеристику профессиональных качеств и общественной активности Л.А. Костандова, в которой отметил его высокую квалификацию как инженера и управленца, инициативность и организаторский талант, заслуженный авторитет в коллективе. Эта характеристика легла на стол министра химической промышленности СССР *Михаила Георгиевича Первухина* - видного организатора экономики СССР и одного из руководителей Атомного проекта. Министр знал и ценил деловые качества Костандова, его вклад в выполнение важных государственных заданий. Поэтому 9 декабря 1949 года он издал приказ о назначении 34-летнего главного механика директором крупнейшего Чирчикского электрохимического комбината.

Последующие четыре года в трудовой биографии Л.А. Костандова были полны забот об увеличении номенклатуры и объемов выпуска азотных минеральных удобрений, внедрению новых производств азотной кислоты, конверсии метана, аммиака. ЛА Костандову пришлось испытать немало тревог при запуске плохо освоенных в опытном производстве технологий, использование которых на практике сопровождалось, зачастую, аварийными ситуациями.

Обладая уравновешенностью во взаимоотношениях с подчиненными, директор комбината Л.А. Костандов смог в трудных условиях сплотить вокруг ответственных государственных заданий коллектив и заслужил среди своих сотрудников непререкаемый авторитет и доверие.

Своей важнейшей задачей, как при работе в Чирчике, так и последующих этапах своей трудовой деятельности, Л.А Костандов считал формирование комфортного и творческого психологического климата в коллективе. Его сотрудники разных лет единодушно отмечали такие личные качества Леонида Аркадьевича, как чувство ответственности за судьбу дела и людей, умение возбуждать у людей энтузиазм и доброе настроение, поддержку инициативы и добросовестного отношения к порученному делу. Он уважал компетентных специалистов, умел выслушивать мнение каждого при рассмотрении любой производственной проблемы во всей её полноте. Нотаций он не читал, никогда не повышал голос. Но никому не прощал лжи и лакировки событий. Костандова никогда не покидали оптимизм, жизнелюбие и чувство юмора, активная жизненная позиция.

В 1952 году личное творческое участие в работе по получению технологического газа из низкосортных углей среднеазиатских месторождений было отмечено присуждением ему, вместе с коллективом ученых и заводских работников, **Сталинской премии II степени.**

1953 год ознаменовал новый этап служебной карьеры Леонида Аркадьевича Костандова - его выдвижение на руководящую работу в Москву. Министр химической промышленности СССР тех лет *Сергей Михайлович Тихомиров*, уже давно с интересом присматривавшийся к успехам талантливого инженера Л.А. Костандова, прошедшего за 13 лет многотрудный путь от начальника цеха до директора комбината, обратился в директивные органы кадровой политики страны с просьбой утвердить его кандидатуру на ответственную должность начальника Главного управления азотной промышленности и члена коллегии Минхимпрома СССР. И с 27 июня 1953 года Л.А. Костандов приступил к работе по руководству одной из самых крупных по валовому выпуску продукции подотрасли связанного азота.

Для азотной промышленности Советского Союза 1950-е годы характеризовались значительным подъемом производства и прогрессом в деле интенсификации промышленных технологий. К концу V пятилетки эта подотрасль химической индустрии развивалась не столько за счет введения в строй новых предприятий, сколько за счет реконструкции и модернизации существовавших производств и освоения новых видов сырья. По проектам ГИАПа и его филиалов строились новые агрегаты в Лисичанске, Рустави, Кемерове и в других местах, в 1958 году синтетический аммиак был впервые получен из природного газа.

Перспективность мышления, творческая активность и энергия начальника Главазота Л.А. Костандова проявились тогда в настойчивом поиске путей совершенствования технологии, в налаживании специализации предприятий, в создании условий для сокращения сроков проектирования, пуска и наладки вновь вводимого оборудования, в поиске кадрового резерва. Но тогда руководить развитием

П Р И К А З

МИНИСТРА ХИМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ СССР

г. Москва

№ 413/н

18 июля 1953 г.

Назначить т. Костандова Леонида Аркадьевича начальником Главного управления азотной промышленности, освободив его от обязанностей директора Чирчикского электрохимического комбината им. Сталина.

Министр химической промышленности

С. ТИХОМИРОВ

Рассылается: Главазоту, Чирчикскому ЭХК—по 2 экз. и по списку № 1.

Тип. МХП, заказ 1715, тираж 85.

Сдано в печать 20.VII-53 г.



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ СОВЕТА МИНИСТРОВ СССР
по ХИМИИ

ПРИКАЗ

1 августа 1958 г.

№ 11/к

г. Москва

Объявляется для сведения, что Совет Министров СССР постановлением от 29 июля 1958 года № 833 назначил тов. Костандова Леонида Аркадьевича заместителем председателя и членом Государственного комитета Совета Министров СССР по химии.

Председатель
Государственного Комитета
Совета Министров СССР по химии

С. ТИХОМИРОВ

Подписано к печати 2/VIII-58 г.

Заказ 2230.

Тир. 170.

Типография Госкомитета по химии, ул. Грицевец, д. 2/16.

азотной промышленности СССР из министерского кабинета Леониду Аркадьевичу довелось недолго.

В феврале 1957 года очередной пленум ЦК КПСС по инициативе Первого секретаря *Никиты Сергеевича Хрущева* принял директивное постановление «О дальнейшем совершенствовании управления промышленностью и строительством», в соответствии с ним промышленные министерства упразднялись и создавались новые территориальные распорядительные органы - совнархозы, которым передавались предприятия регионов, в том числе химические заводы и комбинаты.

Министерство химической промышленности, в числе немногих, было сохранено, но за ним оставались лишь функции проведения единой технической политики в отрасли, руководство деятельностью НИИ, КБ и опытных заводов. Л.А. Костандов продолжил на короткое время работу в качестве начальника Главазота, но его ждала уже новая, более масштабная и ответственная работа.

В 1950-е годы химическая промышленность СССР, несмотря на высокие темпы своего развития, уже не могла удовлетворять потребности страны во многих видах химических продуктов, особенно, в минеральных удобрениях, в химических средствах защиты растений, в полимерных материалах, в продукции спецхимии и других. Лидер страны тех лет Н.С. Хрущев со второй половины 1950-х гг. стал вынашивать планы значительного увеличения темпов роста выпуска химикатов сельскохозяйственного назначения и товаров народного потребления.

В своей идее «химизации» Никита Сергеевич укрепился во время частых зарубежных поездок, в ходе которых он узнал о достижениях в области использования минеральных удобрений и кормовых добавок для подъема урожайности сельхозпроизводства и продуктивности животноводства, широком использовании полимерных материалов как заменителей натуральных продуктов, древесины и металлов



Осмотр Н.С. Хрущевым (в центре) выставки достижений химической промышленности на ВДНХ СССР. Крайний слева - ЛАКостандов, справа от него В. М. Бушуев. Фото 1963 года

в строительстве, радиоэлектронике, производстве товаров народного потребления.

В необходимости **глобальной «химизации»** страны Н.С. Хрущев убедился, выслушав авторитетное мнение выдающихся ученых страны, таких как, академики *Мстислав Всеволодович Келдыш, Николай Николаевич Семенов, Александр Николаевич Несмеянов, Александр Васильевич Топчиев, Валентин Алексеевич Каргин* и других, которые подтвердили насущную потребность развития химии и для нужд ракетно-космической техники, ядерных технологий, вооружений.

Координация усилий специалистов по разработке впечатляющей стратегии «Большая химия» была возложена на сектор химической промышленности Отдела тяжелой промышленности ЦК КПСС. Сектор

тогда возглавлял опытный партийный работник и талантливый инженер, воспитанник МИХМа и фронтовик *Виктор Михайлович Бушуев*. Подбирая среди деятелей промышленности человека с масштабным и нестандартным мышлением для разработки основополагающих плановых заданий химизации народного хозяйства, Бушуев остановился на кандидатуре Костандова, которому давно симпатизировал.

В этой большой работе на перспективу развития химического комплекса страны принимали участие и заместитель председателя Совета Министров СССР *Алексей Николаевич Косыгин*, и видные члены Правительства СССР: *Николай Константинович Байбаков*, *Сергей Михайлович Тихомиров*, *Дмитрий Федорович Устинов*, и специалисты Госплана СССР и Военно-промышленной комиссии Совмина СССР, и ученые-экономисты. Но роль Л.А. Костандова в составлении программных документов развития химической промышленности была активной и, надо полагать, весомой.

Так было подготовлено историческое постановление **майского 1958 года пленума ЦК КПСС** «Об ускоренном развитии химической промышленности...», предусматривающее увеличение выпуска химической продукции к 1965 году в 2-3 раза, а по синтетическим волокнам и полимерам - в 5-8 раз.

Программа ускоренного развития химической промышленности в соответствии с принятым тогда порядком была утверждена решением XXI съезда КПСС и выражена в Контрольных цифрах семилетнего плана, подлежащего реализации в 1959-1965 гг. В «Химию» вкладывалось 7 % общих капитальных вложений в индустрию СССР, что в 2,3 раза превышало капиталовложения за предыдущие годы советской власти.

Вклад Л.А. Костандова в составление программных документов Национального проекта «Большая химия» был оценен Председателем Совета Министров СССР Н.С. Хрущевым, который через



*Л.А.Костандов.
Фото 1960-х гг.*

2 месяца после проведения майского пленума ЦК назначил его на высокий пост **заместителя председателя Государственного комитета Совета Министров СССР по химии**. Этот новый орган управления технической политикой в отрасли тогда возглавил крупный государственный деятель СССР *Виктор Степанович Федоров*, заместителем которого Л.А. Костандов проработал до 1963 года.

Мощным рычагом повышения производительности труда и расширения ассортимента химической продукции тогда было признано всемерное развитие в отрасли научно-технического прогресса и современных методов планирования производства. Эти направления и курировал в Госхимкомитете Леонид Аркадьевич. Под его руководством и непосредственном участии перед учеными, экономистами и проектировщиками ставились амбициозные задачи, создавались новые НИИ и расширялись путем создания филиалов прежние, основывались проблемные лаборатории вузов.

Число научных работников отрасли к 1965 году возросло в несколько раз. В стране возникла передовая по тому времени система научно-технической информации, ставились задачи в сфере технико-экономических исследований, расширялось взаимодействие прикладной химической науки с академической. Научно-техническая интеллигенция, инженеры-химики первого поколения занимали активную творческую, созидательную позицию. Их энтузиазм и патри-

отизм в решении реальных общенациональных задач были широко поддержаны со стороны Госхимкомитета Леонидом Аркадьевичем Костандовым.

Именно в то время начала формироваться плеяда **«КОСТАНДОВЦЕВ»** - преданных своему делу высококвалифицированных специалистов, большинство из которых было убеждено, что от их работы зависит судьба технического прогресса и производства в химии, а значит, и судьба страны. В те годы Л.А. Костандов много ездил по стране, его живой, неравнодушный к общему делу характер, ответственность и организаторские способности узнали и оценили директора предприятий отрасли, руководители научных и проектно-конструкторских организаций, партийно-административные работники регионального уровня на местах.

Леонид Аркадьевич старался досконально изучить подавляющее большинство технологических новинок, образцы новой техники, современные методы планирования производства. Он искал возможности поговорить об общих делах и с аппаратчиками промышленных установок, и с инженерами-проектировщиками, заглянуть в лабораторию отраслевого НИИ, познакомиться с зарубежными образцами технологий и оборудования.

Люди разного общественного положения и образовательного уровня уже тогда начинали видеть в Л.А. Костандове потенциального руководителя химической промышленности страны, личность, масштаб которой в полной мере будет служить впечатляющим свершениям на благо индустрии СССР. Как само собой разумеющееся событие было воспринято химической общественностью назначение Л.А. Костандова **первым заместителем председателя** Госкомитета по химии в 1961 году. Но через два года произошел новый поворот в его трудовой биографии, приведший Леонида Аркадьевича к важной государственной деятельности в ранге **министра**.

Его продвижению по министерской стезе безусловно способствовал Виктор Михайлович Бушуев, ставший в 1965 году заведующим вновь образованным Отделом химической промышленности ЦК КПСС. К тому времени авторитет В.М. Бушуева в партийно-правительственной элите заслуженно стал бесспорен и велик, он фактически трудился в сфере своей компетенции на правах секретаря ЦК. Бушуев своевременно увидел в Костандове перспективного руководителя и угадал его гигантский потенциал к продвижению на уровень руководителя самых высоких рангов. Судьбоносным для реализации проекта «Большая химия» стало формирование высокоэффективного руководящего **тандема «Бушуев-Костандов»**, убедившего директивные органы СССР в том, что химическая промышленность относится к ключевым отраслям экономики.

* * *

Разработанная в 1963 году новая структура управления развитием отраслей промышленности путем образования Госкомитетов при Государственном плановом комитете СССР предусматривала создание отдельного **Госкомитета химического и нефтяного машиностроения** при Госплане СССР. Леонид Аркадьевич получил предложение возглавить этот комитет в **статусе Министра СССР** и он с готовностью перешел в ту сферу промышленного производства, в которой он готовился трудиться после окончания МИХМа.

В Госхимнефтемаше Л.А Костандову довелось проработать менее года, но при нем были обозначены и поставлены новые и более высокие рубежи развития химического машиностроения. Государственный подход Л.А Костандова к решению проблем этой недостаточно развитой подотрасли машиностроения СССР нацелил создателей химических машин, аппаратов и агрегатов на увеличение объемов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, на переход от создания отдельных видов оборудования к комплектным линиям,

на внедрение современных норм и методик расчета технологических установок и использование новых конструкционных материалов и т. д.

Потребности экономики страны в химическом оборудовании в то время удовлетворялись на 40 %, и Леониду Аркадьевичу пришлось принимать самые энергичные меры к поиску способов увеличения объемов выполнения проектных, научно-исследовательских и конструкторских работ, развития опытного производства реакционной и колонной аппаратуры, насосно-компрессорного, полимерного и нефтепромыслового оборудования.

Новые стимулы развития получили в то время такие известные в стране профильные организации как ВНИИхиммаш (г. Москва), ВНИИкриогенмаш (г. Балашиха), ВНИИкомпрессормаш (г. Сумы), УкрНИИпластмаш (г. Киев), ВНИИРТмаш (г. Тамбов) и многие другие. Усилиями машиностроителей началось обновление парка производственного оборудования химических предприятий. Шло проектирование и введение новых производств таких крупных заводов отрасли химического машиностроения, как Уралхиммаш, Киевский «Большевик», Сумской машиностроительный завод имени Фрунзе, Волгоградский завод имени Петрова, «Тамбовхиммаш», «Компрессор» и других.

При Л.А. Костандове эти, в общем, небольшие по объему выпускаемой продукции предприятия подотрасли машиностроения получили качественно новый импульс развития, их продукция стала востребованной многими важными отраслями народного хозяйства: производства ядерного топлива, ракетно-космической техники, особо чистых веществ, продукции спехимии. Леонид Аркадьевич сумел сделать так, что отраслевая наука и конструкторская практика у создателей химического оборудования приобрела долгосрочный инновационный характер и в будущем смогла вступить в конкурентное соревнование с зарубежными поставщиками аналогичной техники.



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ
ХИМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ при ГОСПЛАНЕ СССР

ПРИКАЗ

28 января 1964 г.

№ 2

г. Москва

Объявляю для сведения постановление Совета Министров СССР от 16 января 1964 г. № 67:

«Совет Министров Союза ССР постановляет:

1. Назначить:

Министра СССР Костандова Л. А. Председателем Государственного комитета химической промышленности при Госплане СССР, освободив его от обязанностей Председателя Государственного комитета химического и нефтяного машиностроения при Госплане СССР;

Министра СССР Байбакова Н. К. Председателем Государственного комитета нефтедобывающей промышленности при Госплане СССР;

т. Федорова В. С. Председателем Государственного комитета нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности при Госплане СССР;

т. Брехова К. И. Председателем Государственного комитета химического и нефтяного машиностроения при Госплане СССР.

2. Внести в Президиум Верховного Совета СССР проекты Указов о назначении тт. Федорова В. С. и Брехова К. И. Министрами СССР».

Председатель
Государственного комитета
химической промышленности при Госплане СССР
Л. КОСТАНДОВ

Документ из личного дела Л. А. Костандова. Музей ЧЭХК

В январе 1964 года Никита Сергеевич Хрущев - часто импульсивный в своих управленческих решениях - внезапно для Леонида Аркадьевича счел необходимым предложить ему новую работу. Это произошло на заседании Правительства СССР, на котором обсуждались партийные директивы по химизации страны. Л.А Костандову было предоставлено слово по рассматриваемому вопросу. Его выступление, посвященное, в основном, увеличению выпуска минеральных удобрений, вызвало ярко выраженное одобрение со стороны НС. Хрущева. Неоднократно прерывая речь Костандова своими вопросами, Никита Сергеевич неожиданно произнес *«Вот мы Вам и поручим производство минеральных удобрений. Вы - человек молодой, энергичный, у Вас много сил, толкайте вперед это дело!»*

Директивное указание главы правительства воплотилось в принятии постановлений об образовании трех новых Госкомитетов: химической промышленности (министр Л.А Костандов), нефтяной промышленности (министр Н.К. Байбаков), нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности (министр В.С. Федоров). Госкомитет по химическому и нефтяному машиностроению был поручен *Константину Ивановичу Брехову.*

Совершенствование структуры управления народным хозяйством СССР было проведено уже после ухода Н.С. Хрущева с партийных и государственных постов в октябре 1964 года. Состоявшийся в сентябре 1965 года Пленум ЦК КПСС признал необходимым вернуться к **отраслевому** принципу управления промышленным производством. Это обеспечивало единое руководство и выпуском продукции, и научно-техническим прогрессом, и экономикой в каждой отрасли через вновь создаваемые промышленные министерства.

Постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 30 сентября 1965 года было признано целесообразным образовать союз-



Посещение международной выставки «Химия-65» руководителями СССР и КПСС. Справа налево: А. Н. Косыгин, Л. И. Брежнев, А. И. Микоян, Л. А. Костандов. Фото 1965 года

но-республиканское Министерство химической промышленности. Верховный Совет СССР 2 октября 1965 года одобрил ликвидацию, в числе прочих ведомств, Госхимкомитета и назначил **министром химической промышленности** Леонида Аркадьевича Костандова.

Славный двадцатипятилетний трудовой путь (с 1940 по 1965 гг.) заслуженно вознес Леонида Аркадьевича к вершинам государственной власти, сделав возможным воплощение его сокровенной мечты - отдать свой талант инженера-созидателя строительству высокоразвитой и экономически эффективной отрасли химического производства Советского Союза.

Как проявление высочайшей степени доверия к личности Л. А. Костандова, к его делам и жизненной позиции было воспринято всеми

тружениками отрасли его избрание в 1966 году **депутатом Верховного Совета СССР** и **кандидатом в члены ЦК КПСС**. Полноправное же членство Леонида Аркадьевича в Центральном комитете партии было оформлено в 1971 году.

Перестройка организационной структуры руководства промышленным комплексом потребовала от нового министра химической промышленности решения задачи формирования квалифицированного и работоспособного **коллектива сотрудников министерства**. Было необходимо восстановить когда-то порушенные и полузабытые формы отношений с предприятиями по ведомственно-отраслевой направленности. Ведь масштабы работы прежнего Госхимкомитета были не сравнимы с министерскими, но именно на министерство ложилась теперь полнота ответственности за своевременный выпуск продукции по заданному объему и ассортименту, а также за выполнение финансового плана.

Л.А. Костандову удалось вернуть к работе в министерстве некоторых работников из совнаркозов, но главный упор в подборе специалистов - управленцев делался на привлечении работников с предприятий и организаций отрасли, зарекомендовавших себя высокой квалификацией, знанием дела, административными качествами.

Старший наставник и друг Леонида Аркадьевича С.М. Тихо-



*Лауреаты Ленинской премии
(слева направо): Л. А Костандов,
С. В. Голубков, Б. В. Гидасов.
Фото 1978 года*

миров в 1965 году по просьбе нового министра химической промышленности перешел к нему в министерство в качестве первого заместителя. Тихомиров, оставив престижную работу в ВСНХ СССР в ранге министра, стал на 4 года надежным помощником, советчиком и коллегой Костандова. Это тесное сотрудничество продолжалось и после перехода Тихомирова в ГКНТ СССР, на должность заместителя председателя Госкомитета.

Формирование «команды» ближайших сотрудников - **заместителей министра** - прошло гладко - без возникновения каких-либо проблем.

В этих должностях были утверждены хорошо известные в химической промышленности специалисты экстра-класса, занимавшие высокое административное положение ещё в Госхимкомитете: *Георгий Васильевич Уваров* и *Владимир Ефимович Коваль*. Из расформированного Тамбовского совнархоза был приглашен на должность замминистра знающий специалист и превосходный организатор производства и капитального строительства *Борис Сергеевич Ушаков*.

В 1970-х гг. в когорту заместителей министра вошли компетентные специалисты, прошедшие управленческую школу на производстве и в госслужбе: *Всеволод Павлович Юницкий*, *Владимир Владимирович Листов*, *Егор Федорович Власкин*, *Михаил Михайлович Милютин*, *Анатолий Артемович Новиков*. В 1977 году к команде замминистров присоединился *Сергей Викторович Голубков* - талантливый инженер, видный специалист многопрофильного химического производства, лауреат Ленинской премии. С.В. Голубкову достался самый сложный участок работы, ему было поручено курировать выпуск продукции спецхимии, объем производства которой составлял более половины плановых заданий по товарной номенклатуре министерства. Первым заместителем министра работал и *Леонид Иоакинфович Осипенко* - крупный специалист в области нефтехимических

производств, знающий организатор производства, порядочный и деликатный человек.

Масштабная **кадровая работа** воплотилась в создании Л.А. Костандовым сплоченного коллектива Министерства. Все сотрудники - от начальников управлений до специалистов главков - тщательно отбирались при участии Леонида Аркадьевича с учетом личных качеств, деловой репутации, образовательного уровня и производственного опыта. Своей прямой обязанностью министр считал воспитание у работников штаба химической индустрии страны добросовестного отношения к любому по значению поручению, без внешнего проявления рвения к работе. Его усилиями был сформирован коллектив, в буквальном смысле этого слова, **сотрудников**, аналитически мыслящих, с высоким чувством ответственности за свой участок работы.

Распорядительные и контрольные функции аппарата министерства осуществлялись в жестких рамках административно-командного варианта плановой экономики. Но по воле Л.А. Костандова структурные подразделения и их руководители имели высокую степень самостоятельности в принятии решений и максимальную свободу в организации работы для достижения поставленной цели.

При Л.А. Костандове регулярно, раз в три месяца, собирался **министерский партхозактив**, на котором ставились текущие задачи, предметно обсуждался процесс принятия управленческих решений, стиль взаимоотношений кураторов от главков с предприятиями, разрешались деловые проблемы между работниками в центре и на местах. К воспитанию нешаблонно мыслящих людей, способных принимать самостоятельные решения и отвечать за них, подключался партийный комитет министерства, который в разное время возглавляли авторитетные коммунисты с большим жизненным и производственным опытом: *Константин Федорович Виноградов* и *Николай Яковлевич Варакин*. Напряженный ритм работы, серьезные нагрузки

и персональная ответственность за дело всех категорий тружеников министерства возлагали на местный профсоюзный комитет обязанности по созданию условий для полноценного труда, санаторного лечения, отдыха, питания, обеспечения жильём, занятий спортом. Этими же вопросами активно занимался, следуя указаниям министра, многолетний начальник ХОЗУ *Аркадий Михайлович Рабинович*.

На каждое заседание коллегии под председательством министра мы шли с неизбежным волнением, но, все-таки, как на праздник. Ведь мы знали, что Леонид Аркадьевич ценит, прежде всего, живое дело, он может, если признает правильными твои аргументы, принять не официальную, а предложенную тобой точку зрения, строго, но доброжелательно укажет на недоработки, не обидно отметит упущения. Каждый из нас боялся проявить некомпетентность перед министром, потерять доверие его и коллег. Поэтому мы все тщательно готовились к заседаниям.

Все мы - директора предприятий и организаций, работники министерства руководящего звена - проходили утверждение в должностях на заседании коллегии. Не всегда всё обходилось гладко, но, думаю, каждому из нас надолго запомнились несколько напутственных слов Леонида Аркадьевича в свой адрес, или просто ободряющий взгляд в свою сторону его добрых, светящихся интеллектом глаз.

Леониду Аркадьевичу удалось выстроить среди работников министерства **этические** границы, в пределах которых разрешались конфликтные ситуации в коллективе. Если среди сотрудников и попадались люди завистливые, со склочным характером или любители наущничать, носители других малопривлекательных склонностей, то проявить себя во всех красках своего характера они не могли. Общая аура единой команды «школы Костандова» с отработанным стилем делового общения обеспечивал успешную работу дружного сообщества специалистов.

В «министерстве Костандова» стремились устранять все проявления бюрократизма, работники учились четко формулировать и обоснованно аргументировать позицию своего ведомства в подготовленных документах, выстраивать логику и лаконичный стиль руководящих действий. Контроль же за исполнением документов был организован по высшему разряду.

Две с половиной тысячи сотрудников Министерства химической промышленности, в отличие от работников других министерств, трудились в достаточно стесненных условиях старых зданий на улицах Богдана Хмельницкого, Кирова, Грицевец и в других местах по всей Москве. Но Леонид Аркадьевич не торопился обзаводиться современным офисным зданием, для него в числе главных приоритетов было возведение ведомственного жилья, лечебно-курортных и детских оздоровительных учреждений, строительство комплекса Института повышения квалификации в Свиблове.

Хотелось бы сказать несколько слов о **ближайшем рабочем окружении** Л.А. Костандова. Контроль за выполнением решений коллегии и целевых поручений министра, курирование исходящих писем и документов за его подписью осуществлял начальник канцелярии многоопытный *Борис Владимирович Петров*. Добросовестно трудился аппарат великолепных помощников министра, стоило бы упомянуть имена некоторых из них: *Евгении Павловны Батовой*, информировавшей Леонида Аркадьевича о положении дел по выпуску продукции специальных производств, *Феликса Петровича Патарова*, контролировавшего график совещаний и рабочих встреч своего шефа, *Аркадия Ильича Злобина*, курировавшего контакты с инофирмами и объединениями Министерства внешней торговли. В приемной министра работали сменные дежурные секретари -обаятельные, интеллигентные дамы - *Мария Павловна Федорова* и *Александра Ивановна Болдырева*. Им, облеченным полным, безусловным доверием Леонида Аркадьевича, было дано право, в его отсутствии, отвечать

в кабинете главы ведомства на звонки правительственной телефонной связи от первых лиц государства.

Формирование кадрового состава как ближайшего окружения министра, так и всего коллектива работников министерства находилось в ведении начальника Управления кадров *Вячеслава Васильевича Журавлева*, который, по указанию министра занимался, в числе прочих заданий, составлением списка потенциальных кандидатов в резерв руководящего состава химической отрасли в целом.

* * *

Основная задача, которая была поставлена перед Л.А. Костандовым политическим руководством страны, заключалась в обеспечении всемерной химизации народного хозяйства и роста потребления продукции этой отрасли во всех сферах экономики Советского Союза.

Создание под руководством Л.А. Костандова высокоразвитого многоотраслевого химического комплекса осуществлялось на основе научного подхода к текущему и перспективному планированию, к технико-экономическому обоснованию инвестиционной политики и разработки приоритетов развития отдельных подотраслей, территориального размещения производств. В этой важной работе Леонид Аркадьевич опирался на объединенный потенциал ученых-экономистов академических и отраслевых институтов, на опыт управления масштабным плановым хозяйством со стороны органов государственной власти и на собственные идеи инновационного развития, разработанные на основе личного опыта от функционирования экономической модели социализма.

Конечно же, все экономические идеи прорабатывались вместе с ответственными работниками Госплана СССР *Василием Яковлевичем Исаевым, Александром Яковлевичем Рябенко и Ильей Матвеевичем*

Барским, курировавшими планирование химической отрасли. Свои поправки и добавления в плановые задания вносили координаторы работы военно-промышленных химических производств из аппарата заместителя председателя Совета Министров СССР *Леонида Васильевича Смирнова*. Показатели научно-технического прогресса в химической промышленности обсуждались с начальником Отдела химии Госкомитета по науке и технике *Игорем Вадимовичем Калечицем*.

Но главный вклад в разработку текущего и перспективного планирования отрасли вносили специалисты Планово-экономического управления министерства под руководством крупного специалиста и выдающегося знатока функционирования экономики отрасли *Владимира Константиновича Андреева*. Составление пятилетних и годовых планов, организация их исполнения являлась основным инструментом управления развитием химического комплекса страны. Л.А. Костандов придавал большое значение вопросам **научного обоснования** стратегии развития отрасли в соответствии с рекомендациями специалистов научно-исследовательских и проектных институтов, предприятий, с предложениями потребителей химической продукции.

Химия - отрасль крупных масштабов - развивалась по рекомендациям ученых и практиков-экономистов, входивших в государственные экспертные организации - Совет по химизации народного хозяйства и Совет по изучению производительных сил. Основная нагрузка по обеспечению единого подхода к планированию, координации и обобщению результатов исследований экономистов из разных ведомств ложилась на НИИТЭХИМ. Кроме того, существенный вклад в разработку экономических показателей и ориентиров производства вносили такие организации, как ГИАП, ГИПРОПЛАСТ, ГИПРОИВ, ГИПРОХИМ, ГНИИХТЭОС, кафедры прикладной экономики МИХМа, МХТИ им. Менделеева, ЛТИ им. Ленсовета, Института нефти и газа им. Губкина и другие.

Необходимо подчеркнуть личное участие Л.А. Костандова в разработке плана роста валового производства: он «генерировал» идеи, консультировался с видными экономистами, искал пути экономического воздействия на интенсификацию химических производств. Он добился применения на практике метода планирования на основе многомерной матричной балансовой модели, составленной специалистами ОКБА и НИИТЭХИМ под руководством *Олега Владимировича Голованова* и *Михаила Григорьевича Васильева*. Этот метод впервые превращал работу по сведению материальных, энергетических и стоимостных балансов в искусство общения математика-программиста с ЭВМ. Для практического применения в отрасли балансовой модели в 1971 году Костандов сумел получить валютные ассигнования на приобретение новейшей модели компьютера IBM-360.

Начальник Финансового управления *Петр Федорович Добрынин* безукоризненно выполнял обязанности главного финансиста отрасли. Следовало бы упомянуть и о полезной деятельности Управления материально-технического снабжения, которое под руководством весьма уважаемого Л.А. Костандовым *Михаила Зиновьевича Кайданова* стало центром разработки технологии обеспечения производства необходимыми материальными ресурсами громадной и разнообразной номенклатуры.

Экономическое обоснование предложений по развитию и размещению предприятий отрасли позволило Костандову наполнить реальным содержанием текущие и перспективные планы развития отрасли до 1980 года. Улавливая мировые тенденции развития химического производства, Леонид Аркадьевич придавал особое значение повышению эффективности производства, рациональному использованию материальных, природных и трудовых ресурсов страны.

Отрасль стала развиваться опережающими темпами, её удельный вес в индустрии СССР к 1980 году достиг 6,7 %. Мы вышли на **первое**

место в Европе и второе место в мире по валовому объему выпуска химической продукции.

* * *

Получив огромные капиталовложения в промышленность производства **минеральных удобрений**, Л. А. Костандов, тем не менее, всеми силами стремился увеличить долю ассигнований на те подотрасли, которые отличались более глубокой переработкой первичного сырья: производство пластмасс и изделий из них, химических волокон, химических реактивов, товаров бытовой химии, особо чистых веществ.

По выбору Леонида Аркадьевича к наиболее эффективным направлениям научно-технической политики были отнесены: снижение материалоемкости и энергоемкости производства за счет укрупнения мощностей агрегатов и технологических линий, внедрение непрерывных и малостадийных процессов, повышение комплексности переработки сырья. Все это способствовало качественному изменению **структуры** производства химической продукции: появились технологии получения концентрированных и комплексных удобрений, синтетических волокон, прогрессивных лакокрасочных материалов, малотоннажных видов пластмасс, технически незаменимых в радиоэлектронике, электротехнике, авиации и космонавтике, приборостроении.

Приоритетными для Костандова были поиски решения таких актуальных для развития отрасли проблем, как приближение химических предприятий к вновь разработанным источникам углеводородного сырья, увеличение выпуска товаров народного потребления, улучшение качественных показателей всех видов химической продукции.

Леонид Аркадьевич уделял большое внимание вопросам территориального размещения химических предприятий. Его высоко-

профессиональный подход к всемерному развитию порученной его руководству химической отрасли сказался в заботе об устранении **диспропорций** в развитии разных экономических районов СССР. Широкое комплексное освоение новых территорий с весомой химической составляющей привело к созданию крупных химических производств в Западной Сибири, в Братске, Саянске, в Среднеазиатских и Закавказских республиках. Дальнейшее развитие получили химические комплексы Украины, Белоруссии, Прибалтики и Европейской части России.

В этой работе учитывались не только экономические, но и политические факторы, необходимость выравнивания уровней раз-



На Полоцком химическом комбинате.

*Справа налево: Л. А. Костандов, Ф. Б. Якубовский, Т. Б. Киселев, А. Н. Косыгин,
Е. И. Евсюков. Фото 1968 года*

вития различных регионов. Очень многое в этом деле зависело от инициативы министра и поддержки местных руководителей, у которых с Леонидом Аркадьевичем устанавливались плодотворные деловые и даже дружеские отношения. Благодаря содействию руководителей республиканских партийных организаций *Петра Мироновича Машерова, Шарафа Рашидовича Рашидова, Динмухамеда Ахмедовича Кунаева, Владимира Васильевича Щербицкого, Джаббара Расуловича Расулова, Гейдара Алиевича Алиева* химическая промышленность в этих регионах СССР вышла на передовые позиции в промышленной структуре республик. При активном содействии партийного лидера Татарстана - *Фихрята Ахметжановича Табеева* и других местных руководителей шло интенсивное наращивание химической индустрии в Приволжско-Уральском регионе.

Очень многое в плодотворной работе по подъему отрасли в целом давало тесное взаимодействие с руководителями страны, с представителями её деловой элиты. У Леонида Аркадьевича сложились рабочие отношения с *Леонидом Ильичем Брежневым*, который ценил его заслуги перед промышленностью Советского Союза и оказывал ему знаки политического доверия вплоть до назначения на видную должность заместителя председателя Совета Министров СССР.

Л. А. Костандов относился с глубоким уважением к *Алексею Николаевичу Косыгину*, считая себя его учеником. И А.Н. Косыгин во многом справедливо полагался на высокие деловые качества Костандова, давая министерству ответственные поручения и не сомневаясь в их исполнении. Секретари ЦК КПСС *Дмитрий Федорович Устинов, Федор Давыдович Кулаков, Яков Петрович Рябов, Владимир Иванович Долгих* и другие, заместители председателя Правительства *Николай Константинович Байбаков* и *Леонид Васильевич Смирнов* постоянно демонстрировали Костандову свое дружелюбие и активное содействие всем его начинаниям.

Леонид Аркадьевич очень ценил доброе и эффективное в деловом шине сотрудничество с выдающимися представителями профессионального сообщества Министров СССР в лице *Ефима Павловича Славского, Сергея Александровича Афанасьева, Петра Степановича Плешакова, Вячеслава Васильевича Бахирева, Николая Семеновича Патолочева, Фуада Борисовича Якубовского, Сабита Атаевича Оруджева, Петра Степановича Непорожного, Виктора Степановича Федорова, Константина Ивановича Брехова* и многих других. В их отношениях было все: и бурное обсуждение спорных вопросов, и столкновение мнений, и борьба за первенство в получении материальных и финансовых ресурсов. Но был и безусловный настрой на успех общего большого дела, была вера в то, что Костандова заботят не личные или местнические интересы, а реализация с большей эффективностью его принципов экономического развития всей промышленности страны в целом.

Инженера и ученого Л.А. Костандова на всех этапах его производственной и административно-хозяйственной деятельности отличал стойкий интерес к пополнению «багажа» своих знаний в сфере химии, химической технологии и других фундаментальных и инженерных наук. Поэтому не удивительно, что одним из важных направлений в деятельности возглавлявшихся им управленческих структур были: прогресс технологий и оборудования, внедрение разработок отечественных ученых и проектировщиков, обладание информацией о достижениях зарубежных специалистов.

Управление науки и техники Минхимпрома СССР, которым долгое время руководил *Владимир Федорович Ростунов*, консолидировало научные силы отрасли с академической и вузовской наукой, координировало в масштабах отрасли планы НИР и ОКР. В 1970-х гг. в отраслевых НИИ министерства трудились 150 тыс. специалистов, а масштаб финансирования научно-технических разработок по Минхимпрому СССР был сопоставим с бюджетом Академии Наук СССР.

В отличие от европейской и американской системы научных исследований в советский период значительный вклад в научно-технический прогресс страны внесли **отраслевые институты**, где тесное сотрудничество ученых и инженеров рождало немало успешных технических решений, реализованных в производстве. Следует отметить решающий вклад в развитие отдельных производств и технологий такими организациями как НИФХИ им. Карпова, ГИПИ-ЛКП, ГИПХ, ГНИИХТЭОС, НИИПМ, НИУИФ имени Самойлова, ИРЕА, ГИАП, НИОПИК, ГосНИИОХТ и других

К началу IX пятилетки в системе министерства насчитывалось более 100 научно-технических учреждений. Было создано много научно-производственных объединений (НПО): «Химвтоматика», «Норпласт», «Химволокно», «Пластик», «Техэнергохимпром», «Биохимреактив», «Минудобрения» и другие.

К руководству научными и проектно-конструкторскими организациями во «время Костандова» пришли десятки энтузиастов научного поиска и проектирования по созданию высокоэффективных, новаторских производств. Хотелось бы перечислить имена многих из этих замечательных тружеников, сказать в их адрес добрые слова. Но рамки данной работы вносят некоторые ограничения, поэтому я упомяну тех из них, кому по представлению Л.А. Костандова было присвоено высшее почетное звание **Героя Социалистического Труда**. Так состояние оборонно-технического потенциала страны достигло паритета с США в областях ракетно-космической техники и спецхимии благодаря выдающимся достижениям коллективов, возглавляемых Героями Социалистического Труда *Владимиром Степановичем Шпаком* (ГИПХ), *Михаилом Викторовичем Соболевским* (ГНИИХТЭОС), *Иваном Васильевичем Мартыновым* (ГосНИИОХТ), *Маргаритой Семеновной Аслановой* (ВНИИСПВ).

Чтобы полнее использовать потенциал тех работников, которые были ему необходимы для реализации планов технического перевоо-

ружения отрасли, Л.А. Костандов учредил отраслевой институт своих советников в ранге **главного химика по проблеме**. Ими являлись, в основном, крупные ученые и инженеры, которые становились проводниками и разработчиками аспектов технической политики «Большой химии». Из главных химиков регулярно составлялись рабочие группы экспертов для решения особо важных проблем, например, при работе по созданию космического корабля многоразового использования «Буран».

Леонид Аркадьевич лично вникал в новые разработки химической науки, дружил и активно сотрудничал со многими крупнейшими учеными, академиками АН СССР: *Анатолием Петровичем Александровым, Юрием Анатольевичем Овчинниковым, Иваном Людвиговичем Кнунянцем, Гурием Ивановичем Марчуком, Михаилом Михайловичем Дубининым, Борисом Петровичем Жуковым, Игорем Васильевичем Пятряновым, Николаем Сергеевичем Ениколоповым*. В те годы его очень интересовали теоретические и поисковые исследования в областях перевода двигателей внутреннего сгорания на газовое топливо, водородной энергетики, композитных материалов, современных катализаторов, экологических технологий нефтехимического синтеза и других.

Л.А. Костандов считал научно-техническую информацию важным экономическим ресурсом для определения развития отрасли в целом и отдельных производств, в частности. Им была создана отраслевая система информирования специалистов во главе с НИИТЭХИМом для изучения ими мировых достижений химического сектора науки и техники, субсидировался выпуск множества научных журналов, обзорных докладов, проведение семинаров с демонстрацией образцов оборудования, в том числе и зарубежных.

Леонид Аркадьевич сам постоянно знакомился с большим массивом научной и технической литературы, читал профессиональные журналы, в том числе и иностранные, обзоры, аналитические



*Президиум торжественного заседания, посвященного 60-летию МИХМ.
Слева направо: А. М. Кутепов, Л. К. Неделько, Л. А. Костандов, М. Б. Генералов,
Н. И. Басов, А. Г. Артамонов. Фото 20 декабря 1980 года*

материалы. Его постоянными консультантами были и эксперты **Научно-технической разведки** КГБ СССР, которые информировали министра о полученных ими по закрытой линии сведениях о производстве военной и гражданской химической продукции в развитых странах Запада.

Замечательным достижением Л.А.Костандова было учреждение в 1965 году по его инициативе периодически устраиваемых в Москве **международных специализированных выставок «Химия»**.

И в этом году мы с удовлетворением отмечаем 50-летнюю годовщину основания этого важнейшего смотра отечественных и мировых достижений химических технологий и образцов техники.

Забота о подготовке **кадрового резерва**, обучение и воспитание научно-технических, а также рабочих кадров всегда были в числе при-

ритетных задач Л.А. Костандова. Им на деле оказывалась всемерная поддержка развитию столичных центров подготовки специалистов по технологиям и оборудованию химических производств: МХТИ им. Менделеева, МИХМу, МИТХТ им. Ломоносова, Военной академии химической защиты. Под опекой Леонида Аркадьевича были вузы технического профиля в Ленинграде, Казани, Тамбове, Иванове, Ярославле, Днепропетровске и в других местах. Из ресурсов, выделенных на финансирование химического производства, министр имел возможность щедро субсидировать строительство учебных корпусов, лабораторий, общежитий и других объектов инфраструктуры высших учебных заведений.

Руководители ведущих гражданских и военных вузов: профессор *Николай Иванович Басов* (МИХМ), академик *Николай Михайлович Жаворонков* (МХТИ), генерал-полковник *Дмитрий Васильевич Горбовский* (ВАХЗ), многие представители профессуры регулярно встречались с Л.А. Костандовым для обсуждения планов подготовки специалистов, научных исследований, мер по привлечению на учебу абитуриентов по целевому набору.

В сфере постоянного внимания Леонида Аркадьевича были Московский институт повышения квалификации руководящих работников и специалистов химического производства и его пять филиалов по стране. Подготовка квалифицированного рабочего технологического и ремонтного персонала строилась на базе крупнейших предприятий по всем регионам. Заложенные Л.А. Костандовым принципы формирования, обучения и выдвижение на ответственную работу кадрового резерва сыграли немаловажную роль в способности адаптации его сотрудников к новым экономическим условиям России на рубеже XX и XXI вв.

* * *

При восстановлении отраслевого принципа руководства народно-хозяйственным химическим комплексом Л.А. Костандо-

вым с 1970 года начала внедряться новаторская для того времени трехзвенная система управления,- министерство - ВПО - предприятие. Все управленческие функции в отрасли перешли к вновь созданным 18 **Всесоюзным государственным производственным объединениям** (ВПО), работавшим на принципах хозрасчета. С 1973 года, следуя директивным документам правительства, в отрасли прошли концентрация и укрупнение предприятий. Образование хозрасчетных **производственных объединений** (ПО) на местах укрепляло самостоятельность и деловую инициативу производителей.

Минхимпромом под руководством Костандова была разработана одна из первых в стране **«Генеральная схема управления отраслью»**, которая объединила руководство деятельностью 77 ПО, 5 НПО и 18 комплексных НИИ. Для совершенствования систем организационного управления производством министром была поставлена задача внедрения автоматизированных систем управления (АСУ) разного уровня. Учеными НПО «Химвавтоматика» была создана типовая АСУ предприятия, а в 1975 году начала действовать отраслевая АСУ-ХИМ. В её составе функционировало более 700 задач, охватывавших текущее и перспективное планирование, оперативное управление, учет, отчетность и другие важные материалы, и в этих вопросах химия была лидером в стране.

Все это способствовало переходу на научные основы планирования и управления отраслью на всех уровнях, повышению качества труда управленцев и, в конечном счете, росту показателей развития промышленного производства в разных подотраслях химической промышленности. Но все эти нововведения не могли бы заменить полностью труд тех работников, которые «стояли у руля» производства и принимали на уровне своей компетенции грамотные управленческие решения. Это - воспитанные Леонидом Аркадьевичем **директора**, которым он безусловно доверял, которые работали рядом

с ним не ради личной наживы, а для успеха общего дела, для решения реальных общенациональных задач.

Достоинством результатом множества направлений деятельности Л.А. Костандова было введение в строй около 400 новых предприятий и крупных промышленных производств, создание центров химической промышленности в Поволжье, на Урале, в Сибири, на Северном Кавказе и в других регионах России, а также во всех союзных республиках Советского Союза. Для каждого из этих предприятий - и давно действовавших, и для вновь вводимых - министр **лично подбира**л подходящие кандидатуры руководителей.

«**Директорский корпус**» Минхимпрома был главной опорой Костандова во всех его делах. Все они - директора, в свою очередь, учились у него государственному подходу в своих действиях и поступках по организации производства и жизни своих коллективов. Директора непроизвольно копировали даже стиль его общения, принятия обдуманных и взвешенных решений.

Как и Леонид Аркадьевич, стремились с честью и достоинством выполнять свой служебный долг те из них, кто стал затем кадровым резервом для формирования высшего управленческого звена в химической и родственных отраслях промышленности, в структурах федеральной и региональной власти. Это - такие руководители предприятий и производственных объединений, как *Виктор Стефанович Гетманцев, Виктор Петрович Иванов, Александр Николаевич Устькачкинцев, Алим Александрович Свергуненко, Евгений Иванович Евсюков, Евгений Алексеевич Пантелеев, Юрий Анатольевич Поливанов, Алексей Георгиевич Петрищев, Владимир Иванович Денисов, Вадим Иванович Лапшин, Иван Иванович Поржизцкий и многие другие.*

Огромным и заслуженным авторитетом у Л.А Костандова пользовались директора крупнейших предприятий - ветераны химической



*Л.А.Костандов на встрече с японскими бизнесменами и работниками
Минвнешторга. Фото 1970-х гг.*

промышленности: *Мартын Семенович Варданын, Александр Андреевич Зуев, Владимир Константинович Кислицин, Лев Витальевич Новожилов, Василий Иванович Банников, Николай Иванович Докторов* и другие видные руководители заводов и комбинатов химической индустрии.

Вынесли «на своих плечах» небывалый подъем химической промышленности в 1966-1980-х гг., выстояли в передрягах «перестройки» и сохранили верность заветам своего старшего друга и заботливого наставника, такие «командиры» производства, как *Валентин Георгиевич Ламбрев, Лев Георгиевич Мараховский, Всеволод Васильевич Абрамов, Борис Алексеевич Ильин, Геворг Арутюнович Кесоян, Юрий Александрович Филалеев, Александр Николаевич Мелкумов* и другие.

Необходимо вспомнить, что подбор и воспитание кадрового резерва руководящего состава проходили в тесном сотрудничестве с работника-

ми Отдела химической промышленности ЦК КПСС, который с 1977 года возглавлял *Владимир Владимирович Листов*. Ветераны-химики добром вспоминают таких опытных партработников Отдела как *Виктор Сергеевич Смирнов*, *Василий Владимирович Семенов*, *Леонид Константинович Неделько*, *Борис Сергеевич Семенов*, *Юрий Васильевич Бородин*, *Константин Андреевич Захаров* и других. Это были не контролеры, а настоящие соратники и организаторы работы отрасли.

Внешнеполитическая деятельность Минхимпрома являлась мощным рычагом совершенствования промышленного производства и научно-технического прогресса. Важнейшая роль в ускорении развития химической промышленности отводилась министром Л.А. Костандовым международному сотрудничеству, которое развивалось в направлениях внешней торговли, научно-технической интеграции, производственной кооперации и патентно-лицензионных операций.

В 1975 году внешнеторговый оборот отрасли возрос в 5 раз по сравнению с 1960 годом. Л.А. Костандов придавал большое значение поддержке и стимулированию **экспорта** химической продукции, развитию ориентированию на экспорт подотраслей по разработке и обогащению горно-химического сырья, производств минеральных удобрений, неорганических и органических продуктов и полупродуктов.

Глубокая реструктуризация отрасли виделась министру в выводе из эксплуатации устарелых, малорентабельных производств и их замены экологически чистыми технологиями с использованием широкодоступного сырья. Эта работа строилась, в значительной степени, на международных проектно-строительных контрактах, тесно связанных с **импортом** в СССР из промышленно развитых стран Европы, США и Японии технологического оборудования, патентов, лицензий, инженеринговых услуг.

Свыше половины внешне-торгового оборота химической продукции СССР приходилось на страны Совета Экономической Взаимопомощи (СЭВ), что позволило не только полностью удовлетворить потребности стран-членов СЭВ в продукции первичной и высокой степени переработки сырья, но и сконцентрировать творческие потенциалы ученых, проектировщиков, технологов на проведении совместных научно-технических разработок. Примерами таких высокоэффективных совместных работ служат межгосударственный проект «Полимир-50»

по производству полиэтилена высокого давления, комплектные поставки оборудования для инновационного обновления технологий из Польши, Венгрии, Чехословакии, ГДР.

В рамках работы Постоянной комиссии СЭВ по химической промышленности, возглавлявшийся министром ГДР *Гюнтером Вышовски*, строилась кооперация социалистических стран по взаимному обеспечению химической продукцией. Были созданы условия для организации и развития малотоннажных химических технологий в рамках совместных предприятий «Интерхим», «Ассофото», «Домохим», «Интерхимволокно» и других.

Строительство в Советском Союзе крупных комплексов нефтехимии, пластмасс, искусственных волокон, минеральных удобрений создало необходимые предпосылки для налаживания тесного со-



Л.А. Костандов во время деловой поездки в ФРГ. Фото 1979 года



На заводе «Монтэдиссон» в городе Каррара (Италия). Фото 1973 года

трудничества с мировыми лидерами химической индустрии и химического машиностроения: «Хёхст», «БАСФ», «УДЕ», «Тойо Инжиниринг», «Ай-Си-Ай», «Дюпон», «Рон Пуленк», «Монтэдиссон», «ЭНИ» и другими.

Руководить внешнеэкономическими связями министерства Леонид Аркадьевич назначил своих квалифицированных сотрудников *Александра Михайловича Хлебникова* и *Станислава Ефимовича Дорохина*. Эти руководители УВС Минхимпрома курировали контакты с Всесоюзными внешнеторговыми объединениями «Техмашимпорт» и «Союзхимэкспорт», прорабатывали с аппаратом работников Минвнешторга под руководством первого заместителя министра *Николая Дмитриевича Комарова* юридические и финансовые аспекты меж-

дународных соглашений, организовывали работу технических бюро советских специалистов за рубежом и другие важные направления.

На основе заключенных Л.А. Костандовым внешнеторговых соглашений в СССР было закуплено множество технологий и комплексов оборудования для введения в эксплуатацию 1200 объектов на предприятиях отрасли. Сделки на **компенсационной основе**, механизм которых был разработан по инициативе и при личном участии Л.А. Костандова позволили в короткий срок выполнить задачу повышения выпуска крупнотоннажных продуктов химии, повысили технологический уровень производств.

Леонид Аркадьевич придавал большое значение установлению **личных деловых контактов** с руководителями мировых производителей химических материалов - главами концернов и фирм ФРГ,



Переговоры в Минвнешторге. За столом, слева направо: Н.С. Патолычев, Л.А. Костандов, Н.Д. Комаров и другие. Напротив, справа: Э. Чефис, президент "Монтэдиссон"». Фото 1972 года

Италии, Великобритании, Франции, США, Японии, с государственными деятелями, с представителями научной общественности и финансовых кругов. Он сам вел переговоры и деловые встречи, искал новые формы сотрудничества и интеграции, посещал промышленные выставки и фирмы. Его авторитет в мировом сообществе товаропроизводителей химической продукции был чрезвычайно высок и базировался на его компетенции и на стойком интересе к развитию с ними взаимовыгодного сотрудничества.

Поставки комплектных технологических линий и отдельных образцов химического оборудования из-за рубежа, конечно же, не могли полностью заменить продукцию отечественного **химического машиностроения**. Однако эта подотрасль машиностроительного комплекса страны не в полной мере отвечала потребностям растущей гигантскими темпами химической индустрии. В 1965 году в Советском Союзе насчитывалось всего 29 заводов химического машиностроения, из которых более половины были маломощны и укомплектованы устаревшим оборудованием.

Эксперты Минхимпрома определили, что более 600 типоразмеров машин, аппаратов и другой машиностроительной продукции не соответствовали мировым образцам и подлежали снятию с производства. Тогда, по инициативе Л.А. Костандова, поддержанной Госпланом СССР и министром химического и нефтяного машиностроения *Константином Ивановичем Бреховым* Минхиммаш начал получать немалые средства на свое развитие. Это ведомство начало организацию принципиально новой системы поставок технологических машин, агрегатов и установок максимальной заводской готовности. К 1980 году эта подотрасль перешла на изготовление прогрессивного оборудования по всей номенклатуре изделий.

Предприятиями Минхиммаша по заказу химиков было освоено 3200 новых видов химического оборудования: реакторов, колонн,

теплообменников, фильтров, центрифуг, сушилок, насосов, компрессоров, полимероперерабатывающей техники, трубопроводной арматуры. Реальное воплощение в заводской практике получили новые технологии машино-аппаратостроения: изготовление многослойных сварных конструкций сосудов высокого давления из рулонных материалов, плазменная сварка, эффективные методы защиты металлов от коррозии и другие.

Леонид Аркадьевич долго и безуспешно уговаривал директивные органы перераспределить часть средств финансирования химической промышленности на развитие предприятий Минхиммаша. Поэтому он был вынужден под видом расширения ремонтной базы крупных химкомбинатов всемерно развивать для своих нужд полномасштабное производство многих видов оборудования, в том числе и нестандартного.



Л. А. Костандов и Ю. В. Бородкин. Фото 1970-х гг.

Тем не менее, отечественная продукция химического машиностроения, благодаря общим усилиям и химиков, и машиностроителей, за 1966-1980 гг. возросла по объему выпуска в 6 раз. Она стала конкурентно способной на мировом рынке и помогла ликвидировать наше отставание в области производства химической продукции.

* * *

Леонид Аркадьевич Костандов, приняв министерство в 49 лет, был полностью подготовлен к реализации своих заветных планов и идей, с достижением максимально возможного результата в действовавших тогда исторических обстоятельствах.

Период его работы министром охватывал **три пятилетки** - восьмую, девятую и десятую. Именно в то время, к 1980 году страна ощутила небывалый рост объема производства химической продукции с выходом на **второе место в мире**. Среднегодовые темпы прироста валового продукта в отрасли опережали эти показатели в целом по промышленности СССР.

Особенно больших успехов добились химики страны в наращивании выпуска минеральных удобрений для интенсификации сельскохозяйственного производства. К 1980 году в стране было произведено 104 млн. тонн **минудобрений**, то есть на 11 % больше, чем в США и в 1,5 раза больше, чем в Италии, Франции, ФРГ и Японии, вместе взятых. Рост выпуска минудобрений сопровождался прогрессивными качественными изменениями в структуре этого производства. Все большее применение стали получать фосфоросодержащие удобрения, жидкие комплексные удобрения, мочевины, карбамиды, нитроаммофоска, концентрированные и сложные удобрения в гранулированном виде. Значительно увеличилось использование в сельском хозяйстве химических средств защиты

растений, кормовых фосфатов, расширен ассортимент пестицидов за счет более безопасных для окружающей среды и высокоэффективных системных фунгицидов.

Особо высоким темпами развивалась промышленность **пластических масс и синтетических смол**. Был осуществлен качественно важный переход на высокоэффективные методы получения мономеров, возросла до 50 % доля выпуска полимеризационных пластиков за счет введения крупных мощностей производств полиэтилена, поливинилхлорида, полистирола, АБС-пластиков и других. В 1971—1980 гг. был освоен выпуск нескольких сот новых видов и типов полимерных материалов и несколько тысяч наименований изделий из них для автомобильной и авиапромышленности, строительных конструкций, радиотехнической и электронной аппаратуры, средств тары и упаковки и других.



Л. А. Костандов (в центре) среди специалистов химической промышленности. Фото 1970-х гг.

Широкая химизация народного хозяйства была связана и с растущим применением **химических волокон**. Были созданы новые мощности по производству триацетатного шелка, капронового волокна для корда и техизделий, высокомодульного вискозного штапеля, полиэфирных волокон. До начала «перестройки» в СССР производилось 1,5 млн. тонн искусственных волокон, что обеспечивало полную загрузку мощностей в текстильной и шинной промышленности. Отечественной наукой и проектировщиками были разработаны новейшие технологии специальных высокопрочных и термостойких нитей, углеродных волокон для создания конструкционных углепластиков.

Дальнейшее развитие получили производства кальцинированной и каустической соды, серной кислоты, лакокрасочных материалов, хлора, аммиака, малотоннажных продуктов - химических добавок к полимерным материалам, реактивов, катализаторов, продуктов бытовой химии и других.

Особо следует сказать о достижениях отечественных химиков-органиков, которые сделали возможными реализацию новых методов органического синтеза фосфорорганических, фторорганических, элементоорганических и других видов ароматических соединений для нужд медицины и спецхимии. На их основе шла химизация **оборонных отраслей промышленности**, получение новых видов ракетных топлив, взрывчатых веществ, высокоэффективных химикатов для производства комплектующих микроэлектроники. Были созданы предпосылки для производства корпусов ракет и самолетов из неметаллических материалов, элементной базы радиотехники и компьютерной техники, систем жизнеобеспечения экипажей подводных лодок, самолетов.

Успехи, достигнутые во всех подотраслях химии, стали результатом всемерного внедрения в производство последних достижений науки и техники. Ученые, проектировщики и эксплуатационники

создали и внедрили множество новых технологических процессов с применением высокопроизводительных видов оборудования укрупнённой единичной мощности по выработке аммиака, метанола, карбамида, аммиачной селитры, серной кислоты, полиэтилена низкой плотности, блочного полистирола, винилхлорида и др.

Совместно с Минсельхозом внедрялась рациональная **химизация сельскохозяйственного производства**. Растениеводство получило научно обоснованный расчет потребностей в минудобрениях, стимуляторах роста и средствах защиты растений. Костандовым была инициирована разработка действующих поныне нормативов агрохимических воздействий на почву сельхозугодий по элементарному составу и ассортименту, необходимых для планирования выпуска отдельных видов минудобрений. Леонид Аркадьевич гордился тем, что химики сделали такой важный вклад в обеспечение продовольственной безопасности страны.

За годы 9 и 10 пятилеток были построены и сданы в эксплуатацию десятки новых объектов, среди них такие крупные, как Череповецкий, Балаковский и Мелеузский химические комбинаты, Третий Березниковский калийный рудник, Крымский содовый завод, Полоцкий, Гродненский, Житомирский заводы искусственных волокон, заводы пластических масс в Томске, Омске и в других местах, заводы бытовой химии в Алмалыке, Невинномысске, Владивостоке, Новосибирске. Введены крупные мощности по производству аммиака и карбамида в Тольятти, Горловке, Одессе, Новомосковске. Были построены уникальные сооружения для трубопроводной транспортировки аммиака из Тольятти и Горловки в Одессу и органических продуктов из Закарпатья в Венгрию.

Всего на действующих предприятиях вступило в строй более 1000 цехов и производств. На первое место по выпуску продукции переработки горно-химического сырья и углеводов вышли химические предприятия Поволжья.

Реализация **государственных** плановых заданий на 1985 год проходила в Минхимпроме уже без личного участия Леонида Аркадьевича. Но те большие задачи, которые были им поставлены, продолжали успешно реализовываться, при его приемнике *Владимире Владимировиче Листове* в 11 пятилетке:

- ученые и конструкторы продолжали разработку высокоэффективных технологических процессов, обеспечивавших комплексное и более полное использование сырья и энергетических ресурсов;
- продолжалось внедрение крупных агрегатов и технологических линий принципиально новых технологий с расширением масштаба применения средств механизации и автоматизации;
- расширялось внедрение в промышленность автоматизированных систем управления технологическими процессами, производствами и отдельными предприятиями;



- внедрялся расширенный ассортимент продукции за счет модификации, химических продуктов, применения композиционных материалов;

- началась разработка и внедрение экономически эффективных способов и оборудования защиты окружающей среды на предприятиях отрасли.

В 1980 году волевым решением лидера страны Леонида Ильича Брежнева успешная карьера Леонида Аркадьевича Костандова по руководству химической отраслью была прервана. Выдвигая его на но-

Л. А. Костандов. Фото 1970-х гг. вый, более высокий в государствен-

ной иерархии пост - **заместителя председателя Совета Министров СССР** - Брежнев, видимо, надеялся, что Костандов сможет своим авторитетом и талантом выдающегося управленца высшего уровня удержать высокие темпы роста выпуска не только химической, но и другой промышленной продукции в стране.

Впереди у Леонида Аркадьевича были почти четыре года жизни, полных напряженного труда в заботе об экономическом могуществе государства. Нельзя сказать, что это время было для него самым благополучным. Можно предположить, что немалая доля тех испытаний, которые он перенес за свою жизнь, выпали на эти годы - время тревожных раздумий о судьбах народа, страны, дела всей его жизни. Он уже тогда чувствовал, что **экономическая система** тормозит развитие страны и был бессилён этому противостоять.

В Кремле Леонид Аркадьевич попал совсем в другое положение, нежели он занимал в Министерстве - ему приходилось быть исполнителем множества поручений председателя Совмина СССР **Николая Александровича Тихонова** и других высших руководителей страны. Это было не по его характеру и темпераменту, он привык к самостоятельной работе с получением конкретных производственных результатов, а здесь приходилось надеяться на исполнительность других, которым он передавал задания Правительства.

Приняв на себя ответственные обязанности заместителя главы Правительства, Л.А Костандов стремился реализовать на благо страны свой огромный практический опыт, накопленный за многие годы своей государственной и хозяйственной работы. По поручению Н А Тихонова он стал **руководить отраслями химико-лесного комплекса** - химией и нефтехимией, лесной и целлюлозно-бумажной промышленностью, выпуском минеральных удобрений и продуктов биотехнологий.

Леонида Аркадьевича отличал творческий, нешаблонный подход к решению проблем экономики и политики государства. При обсуждении проектов директивных документов Правительства он всегда имел собственное мнение, на заседаниях Совета Министров СССР и его Президиума Костандов часто спорил, убеждая в своей правоте даже явных оппонентов, и четко определял отношение к узловым моментам дискуссии. Он всегда высказывался в конструктивном духе при принятии проектов Постановлений СМ СССР, заинтересованно вникал в суть дела даже по вопросам, часто не входящим в сферу его прямой компетенции.

Л.А Костандов продолжал живо интересоваться развитием **внешнеэкономических связей** страны. Он возглавлял советскую часть Межправительственных комиссий по экономическому и научно-техническому сотрудничеству с ГДР и ФРГ, много занимался разработкой долгосрочных интеграционных программ в сфере производства со странами - членами СЭВ и с развитыми странами капиталистического мира.

В отличие от других крупных руководителей - министров и глав ведомств СССР - он очень легко общался с иностранцами: главами фирм, коммерсантами, юристами, госчиновниками. Хорошо зная положение на зарубежных рынках промышленной продукции, состояние деловой активности тамошних предприятий и фирм, котировку их акций, он производил этим при переговорах огромное впечатление на партнеров и это задавало тон доверительного и откровенного общения с ним.

Леонид Аркадьевич охотно давал интервью, общался с прессой, в том числе и иностранной, выступал с докладами на международных, региональных и отраслевых конференциях. По профессиональным вопросам он высказывался без подготовки в любой аудитории слушателей, пользуясь фактами, хранящимися в его памяти.

Под руководством Л.А. Костандова и при его непосредственном участии были разработаны **20 целевых научно-технических программ** в области химии и химической технологии, предусматривающие, в частности, получение искусственных жидких топлив, сверхпрочных волокон, высокоэффективных катализаторов, наполненных полимеров-композитов, новых малотоннажных химических продуктов, средств защиты растений, современных методов защиты металлов от коррозии, газо- и водоочистки и других.



*Л. А Костандов на отдыхе.
Фото 1970-х гг.*

Все технологические новшества и технические новинки вызывали у него самый живой интерес и желание их внедрения в народное хозяйство. Так было с производством тары из ПЭТФ взамен стеклянной, с транспортировкой угля в водометанольной суспензии, с переводом транспорта на альтернативное топливо, с использованием полимерных мембран с избирательной газопроницаемостью для хранения сельскохозяйственной продукции, получением белков из углеводов.

Заместитель председателя Совета Министров СССР Л.А Костандов много бывал в командировках в различных регионах страны, а также за её пределами. Так только в в 1982 году он побывал на комбинате горно-химического сырья «Апатит» в Мурманской области, посетил многие предприятия в Туркмении, Казахстане, Узбекистане, Таджикистане, познакомился с работой лесопромышленных предприятий Вос-

точной Сибири. И повсюду он стремился заложить основу для реализации своих далеко идущих планов реформирования промышленного сектора экономики страны, топливно-энергетического и химико-лесного комплексов. Будучи в Москве, он часто выезжал на предприятия, в НИИ и КБ химической и смежных отраслей промышленности, он любил встречаться с людьми: с инженерами, учеными, руководителями разного уровня. В его кремлевском кабинете можно было часто видеть группы специалистов, приглашавшихся Леонидом Аркадьевичем для экспертизы разрабатывавшихся под его началом документов.

Достигнув высот государственно-общественного положения, Леонид Аркадьевич Костандов оставался душевно открытым, доступным для общения. Люди всех рангов и положений тянулись к нему, увлеченные его сверхестественной притягательностью и природным лидерством, стремились постичь его образ мышления и жизненную философию. Мы, сотрудники и коллеги по работе Леонида Аркадьевича, **любили и уважали** его не по служебному положению министра, а за его уникальные способности, мысли, философию жизни и отношения к людям. Врожденное чувство такта, аналитический ум и до-



На XII сессии Межправительственной комиссии СССР-ФРГ. Второй справа -Л. А Костандов, третий справа- Я. А Тихонов. Фото 1983 года

брожелательность привлекали к нему окружающих, делали общение с ним желанным. Его присутствие само собой исключало ложь и лесть, безликость и позу, суесловие и показной энтузиазм, угодливость и мелочность, пошлость и грубость, какие-либо проявления подобиострастия перед ним. Л.А Костандов был **со всеми без исключения** деликатен и внимателен, заботлив и сердечен. Он никогда, даже будучи эмоционально возбужденным, не терял выдержки и хладнокровия. Любому человеку было с ним интересно, о чем бы не шел разговор. Даже среди незнакомых людей он немедленно овладевал всеобщим вниманием, не прилагая для этого, казалось, никаких усилий.

Некоторым из нас доводилось видеть его и в неформальной обстановке, на отдыхе, в кругу семьи: супруги *Людмилы Михайловны*, дочерей *Инны*, *Натэллы* и *Сталины*. Мы знали, что по воскресениям он сам готовил обед для родных и друзей. Леонид Аркадьевич ходил на рынок, выбирал продукты, с удовольствием сам разделявал их для приготовления хаша, плова, шашлыка и других блюд. За приготовлением еды, как он утверждал, ему хорошо думалось, а радость, которую испытывал Леонид Аркадьевич от угощения родных и друзей, была **безгранична**.

Мы бывали с ним и в веселой кампании на рыбалке и на охоте, на хоккейных матчах «Химика», знали, что он любит попариться в баньке, посидеть за общей беседой у костра, где все чувствовали себя «без чинов». На всю жизнь мы сохранили ощущение счастья от прикосновения к личности Леонида Аркадьевича Костандова, великого в своих мыслях, делах и свершениях, великого в своей простоте.

После 1980 года близкие часто видели Леонида Аркадьевича в грустном, пессимистическом настроении. Он, будучи заместителем главы Правительства, отчетливо понимал, что для принятия новых кардинальных мер для роста экономики страны нужна политическая воля на коренные общественные изменения. Для Л.А Костандова



Л.А. Костандов. Фото 1970-х гг.

было очевидно, что эту ситуацию «разрулить» невозможно из-за нерешительности и дряхлости мышления руководства Советского Союза.

Лето 1984 года, последнего 69 года своей жизни, Леонид Аркадьевич провел, практически, без отдыха, не оправившись до конца от перенесенного весной инфаркта. В раздумьях о судьбе страны и своего дела он не спал ночами, становился замкнут и печален. Но Костандов стойко нес бремя государственных обязанностей и забот, которые усугубили его болезненное состояние и привели, в конце концов, к преждевременному завершению его жизненного пути.

Выполняя свой служебный долг, он в начале сентября 1984 года отправился в **ответственную командировку** в ГДР, для выполнения важнейших поручений политического руководства страны. И непомерные нагрузки на большое сердце привели к трагическому финалу. В ночь с 4 на 5 сентября 1984 года на правительственной вилле в Берлине Леонид Аркадьевич скоротостижно скончался, не дождавшись своевременной медицинской помощи. Прах Л.А Костандова был с почетом захоронен в Москве, на Красной площади, в нише кремлевской стены.

Прошел 31 год со дня кончины Леонида Аркадьевича Костандова - этого великого человека, замечательного патриота страны,

отдавшего все силы своему любимому делу - развитию химического производства. Нет с нами Леонида Аркадьевича, но остались заводы и воплощенные в них дела, остались в нашей памяти теплые воспоминания об этом удивительном, гениальном нашем современнике.

Для нас, его учеников, лидерство и авторитет Л.А. Костандова как **руководителя и старшего наставника, как человека, намного опередившего свое время**, были непререкаемы. Мы свои сегодняшние решения проблем и забот поверяем мысленным обращением к его светлomu образу, с благоговением и любовью храним память о встречах с ним.

Скажу откровенно, работая под началом Леонида Аркадьевича, я просто **боготворил его**, ставя его талант и личные качества на высшую ступень иерархии человеческих ценностей.

Невольно все мы размышляем над тем, чтобы бы делал Леонид Аркадьевич Костандов, доживи он до «перестройки». Уверен, что он **не допустил бы** довести химию страны до такого упадка. Напротив, думается, что он нашел бы свое место в новой России, сплотив вокруг себя государственников-профессионалов, не позволил бы разрушить дело своей жизни. Ведь у химической промышленности были все предпосылки, чтобы стать мощной российской промышленной структурой типа «Газпрома».

Замечательный образ Леонида Аркадьевича Костандова, олицетворявшего для нас лучшие качества людей его поколения, с годами не тускнеет, а приобретает цельные черты, оставляя нам не только память об одной из самых ярких личностей советской истории, но и веру в созидательный потенциал нашего народа.

Честь и слава ему, Леониду Аркадьевичу Костандову!

Приложение

*ЛЯ. Стрельникова,
кандидат химических наук,
главный редактор журнала
"Химия и жизнь"*

Главный химик страны: уроки Костандова

*(фрагмент статьи, полностью опубликованной в журнале
«Химия и жизнь» №8, 2015 г.)*

Успех Костандова-управленца кроется не только в его глубочайшей компетентности, но и в том, что он любил и ценил людей. «Чтобы научиться делать красивые вещи, нужно любить людей», - говорил Леонид Аркадьевич. <...>

Костандов не только любил и понимал людей, но умел выстраивать добрые и продуктивные отношения со всеми - от аппаратчика до премьер-министра. Собственно, в этом и заключается искусство управления. Добрые отношения еще никогда не вредили делу, а для химической отрасли они были жизненно необходимы, потому что химпром - чрезвычайно сложная конструкция. Для Большой химии нужно сырье, значит, необходимо тесное и эффективное взаимодействие с добывающей отраслью и нефтехимией, которая тогда была отнесена к другому министерству. Для Большой химии нужна энергия, а значит - взаимодействие с энергетиками. Нужны машины и аппараты, поэтому без сотрудничества с машиностроителями не обойтись. Конечно же - строители, а значит - Минпрострой, Минстрой, Минмонтажспецстрой... Нужен транспорт для сырья полупродуктов, готовой продукции...

Костандов, смог увязать все отрасли в единую схему и заставить ее слаженно работать. Смог не только потому, что обладал блестящим

аналитическим умом и системным мышлением (спасибо образованию!), горел идеей химизации и неуклонно шел к цели, был управленцем высочайшей квалификации с гигантским успешным опытом за плечами. Но и потому, что в своей работе всегда опирался на людей - своих коллег, единомышленников, соратников. Он не был одним воином в поле. Он создал своего рода «партию» единомышленников, объединившую профессионалов из разных управленческих звеньев, которая и сделала возможной химизацию в СССР.

Костандов понимал, что будущие кадры сегодня ходят в школу и институты, поэтому, несмотря на свою колоссальную занятость, согласился по субботам читать курс лекций «Научно-технический прогресс и современное состояние химической промышленности» в Академии химзащиты. Это был каскад смелых и прогрессивных высказываний, фейерверк сведений о передовой зарубежной технике США, Японии, ФРГ, Канады. Как-то на одну из лекций он принес лист миллиметровки, на котором в масштабе была изображена территория, занимаемая Кемеровский азотно-туковым заводом, а в уголке этой схемы - маленький квадратик. Он показывал площадь, которую займут при том же плане выпуска продукции современные агрегаты большой единичной мощности. На лекциях слушатели ловили каждое его слово и много лет спустя говорили о том глубоком впечатлении, которое он на них произвел.

Да, он мог увлечь, зажечь, покорить масштабностью своих планов. Все, кто был вовлечен в водоворот его кипучей деятельности, чувствовали себя участниками исключительных, грандиозных событий. А это давало силы.

Леонид Аркадьевич умел работать с людьми, доверять им, прощать неизбежные упущения. Была удивительной та атмосфера требовательности и доброжелательности, которую он создавал вокруг себя. Он наставлял своих помощников: глубоко изучайте проекты, доби-

райтесь до сути, не принимайте непродуманных решений. Будучи сам непрерывным генератором идей, он умел слушать, быстро схватывать рациональное и, главное, доводить принятое до логического конца.

Он требовал от руководителей любого подразделения министерства или предприятия самостоятельно мыслить и принимать решения, терпеть не мог бездействия, боязни ответственности, нерешительности своих сотрудников. Он часто повторял: «Не убегайте от проблемы, от трудности, идите ей навстречу, решайте ее. Будете убежать, она вас догонит и свалит. Не бойтесь решать». И еще - «Крайность сейчас полезнее, чем робость, которая может привести к техническому отставанию». Он никогда не устраивал «разносы» за неверное решение какой-либо технической или организационной проблемы, а тактично поправлял, мог передать тему другому или вообще закрыть. Но всегда делал это деликатно, не унижая достоинства сотрудника. Все его замы старались поступать точно так же, и постепенно аппарат министерства стал не бюрократическим косным механизмом, а думающим органом управления, в котором работало множество интересных людей - аналитиков, нешаблонно мыслящих специалистов.

В его повседневной работе четко просматривался принцип личной ответственности человека за поручение. Поэтому он часто встречался не только с руководителями, но и с рядовыми работниками аппарата министерства, предприятий и институтов. Леонид Аркадьевич всегда контролировал выполнение своих приказов и распоряжений - но не чтением справок, составленных аппаратом министерства, а общением с исполнителями. В день он делал сотни телефонных звонков, и отрасль знала, что все под контролем министра.

Костандов всегда был доступен и демократичен. Память у Леонида Аркадьевича была феноменальная. Разговаривая по правительственному телефону с вышестоящими руководителями, он никогда не пользовался записями, все цифры знал на память. Многих рабочих

и аппаратчиков на заводах он часто называл по имени и отчеству, спрашивал, что изменилось с последней встречи, как здоровье, как семья, какие заботы, чем надо помочь....

Во время командировок он всегда носил в кармане диктофон и наговаривал на него все поручения со сроками их выполнения, которые отдавал на месте. Потом в министерстве записи расшифровывали и брали поручения на контроль. Все поражались его уравновешенности, когда разбирали крупные неполадки. Они никогда не повышал голоса, и, наверное, поэтому виноватые ничего не скрывали. Все знали, что Костандов может простить многое, только не ложь и лакировку событий.

Тяга к первенству, к эксперименту, к новому была характерна для его делового стиля, который он воспитывал у подчиненных. Из заграничных командировок Костандов привозил множество образцов продукции, производство которой мечтал наладить в нашей стране. И когда ему это удавалось, был по-настоящему счастлив.

Каждый день и каждый час он учил своих сотрудников и коллег, как надо работать, своим примером. Нотаций не читал, крайне редко повышал голос. Чувство юмора никогда не покидало его. Всегда просто, на равных общался с людьми независимо от их должностей и званий: никакого высокомерия, давления своим авторитетом; прерывал собеседника только тогда, когда тот молот чепуху, но и в этом случае был спокойным и сдержанным. На фоне, казалось бы, общепринятой простоты нравов, царившей в производственной, да и в научной среде, в присутствии Леонида Аркадьевича все вдруг начинали изъясняться чистым литературным языком. В его присутствии отпетый хам становился интеллигентом.

Костандов проводил на службе по 12 часов в сутки, после чего продолжал работать еще и дома. И непонятно, как он умудрялся на-

ходить время, чтобы читать художественную литературу, посещать театры, ездить на охоту, встречаться с друзьями. Как он все успевал?

Сотрудники Костандова не раз слышали от него: «Вы не думайте, что я умней вас, я просто сижу выше и вижу дальше». Это, конечно, не совсем так - он знал и умел больше, потому и сделал очень много для страны. К началу 80-х он создал химическую индустрию мирового уровня, которая прочно стояла на ногах, у которой были свои инженерные и научные кадры, свое химическое машиностроение и свое приборостроение. Костандов намеревался в ближайшие годы достичь лучших мировых показателей как по капитальным вложениям, так и по ресурсосбережению и себестоимости продукции. Еще бы лет десять, и тогда никакие перестройки не сломали бы эту устойчиво развивающуюся отрасль.

Профессиональная деятельность Л.А. Костандова, министра и главного химика страны, дает богатейший материал для изучения, извлечения уроков, подражания. Но, как говорил Костандов, «мало только знать дело, надо еще уметь его делать». Он знал и умел.

*С.В. Голубков, доктор химических наук,
лауреат Ленинской премии,
вице-президент Российского
союза химиков*

Леонид Костандов: химию в жизнь!

*(фрагмент интервью, полностью опубликованного
в «Вестнике химической промышленности» №4 (85), 2015 г.)*

Мне запомнились два эпизода. Первый произошёл буквально через полгода после моего переезда в Москву. В Минхимпроме Леонид Аркадьевич сразу поручил мне вести спецхимию, которая, надо сказать, составляла 51 % товарной номенклатуры министерства. Я отвечал за неё всю - от А до Я. И вот через полгода нас приглашает на совещание Д.Ф. Устинов, член Политбюро ЦК и в будущем - Министр обороны. Совещание проводилось по проблемам ракет, специальных ракет. Костандов меня предварительно спросил, не будет ли у Минхимпрома на этом мероприятии «бледного вида»?

Я заверил его в том, что никто к нам не придерётся. Мы пришли на совещание, оно было очень крупное: министры, замминистры, главные конструкторы... Когда дело дошло до химиков, я доложил, и довольно резко, что мы не виноваты. Если кто-то и виноват, то только не мы. Как я потом понял, я вел себя довольно агрессивно и в чём-то даже вызывающе. К нам действительно вопросов не возникло. Но что-то было не так. Мы вышли с совещания, сели в машину. Леонид Аркадьевич со мной не разговаривает. Я понял, что он не просто о чём-то задумался, а именно не хочет говорить со мной. Я спрашиваю: «Леонид Аркадьевич, в чём дело?» - Молчит. Я задавал этот вопрос несколько раз, ответ был такой же. Когда мы уже подъезжали к министерству, он, видя, что я переживаю, наконец, сказал: «Знаешь, на совещании ты правильно говорил: нашей вины здесь нет. Но ты представляешь, скольких лю-

дей ты обидел? А жизнь такова, что ты можешь многих из них больше никогда не встретить. И как ты будешь потом себя чувствовать, зная, что ты их обидел, и не имея возможности извиниться?» Я запомнил его слова и больше никогда так себя не вёл.

Второй случай был более серьёзным. Произошёл взрыв на заводе в Чирчике. На том самом заводе, где Леонид Аркадьевич начинал свою карьеру, заводе, который был для него родным. Взрыв был страшный, половина предприятия разрушилась. Костандов просто не понимал, что могло быть причиной взрыва, и надеялся, что это смогу выяснить я. Он порекомендовал мою кандидатуру на должность председателя комиссии по расследованию обстоятельств инцидента.

Комиссия работала месяц, пока не докопалась до причин. Всею виной оказался, как это часто бывает, человеческий фактор. Когда говорят «виновата техника», не надо верить. Техника сама по себе не может быть виновата, техникой управляют люди. Руководство завода непродуманно выбрало технологические режимы, которые привели к взрыву. Но когда я позвонил Костандову в Москву и доложил ему о выводах комиссии, он ответил, что это чушь. Конечно, он не мог поверить в то, что такое происшествие - дело рук его учеников. «Чем вы там месяц занимались?!» - сказал он мне и повесил трубку. Я понял, что мне придётся уезжать из Москвы: когда министр такое говорит, это намёк на то, что он больше не нуждается в твоих услугах. Несколько часов я ходил по полуразрушенному заводу и прокручивал в голове произошедшее. Я думал: «Нет, мы не ошиблись, комиссия была серьёзная, в её составе - настоящие профи». Уже стемнело, и вдруг сзади ко мне кто-то подошёл и положил руку на плечо. Оборачиваюсь - Леонид Аркадьевич. Здесь, в Чирчике! Оказалось, он тоже ходил туда-сюда по своему кабинету, только меньше по времени, чем я, а потом сел в самолёт и, никого не предупреждая, прилетел в Узбекистан. Он говорит: «Ты можешь доказать мне, что ты прав?» Я отвечаю: «Конечно». Ночь, 11 часов. Мы собрали в лаборатории всех специалистов

и воспроизвели процесс в соответствующем режиме. Лабораторный шкаф взорвался.

На следующее утро, прежде чем лететь в Москву на заседание правительства, Костандов заехал к Ш.Р. Рашидову, первому секретарю ЦК КП Узбекистана. Леонид Аркадьевич сказал ему: «Я думал, что здесь какие-то происки, но оказалось, что это мои воспитанники «отличились». Прошу Вас проявить к ним, насколько это возможно, снисхождение». Но Шараф Рашидович больше отругал его за то, что тот не предупредил о своём визите: они очень дружили и, когда Костандов прилетал в Узбекистан, Рашидов всегда его встречал радушно. После этого эпизода (произошедшего, кстати, за день до моего сорокалетия) Леонид Аркадьевич стал доверять мне действительно полностью.

Биографическое издание

Юрий Михайлович Лужков

**Леонид Костандов -
человек, опередивший свое время**

Подготовка оригинал-макета - Издательский Дом ТОНЧУ

ООО «Издательский Дом ТОНЧУ»
125009, г. Москва, Тверская, д. 22 А, стр. 1.
Тел. (495) 650-77-32
www.tonchu.org

Подписано в печать 12.10.2015. Формат 60x88 1/16.
Печать цифровая. Усл. печ. л. 4,25.
Тираж 600 экз. Заказ № 2272к.

Отпечатано с предоставленных готовых файлов
в полиграфическом центре
ФГУП Издательство «Известия» УД П РФ
127254, Москва, ул. Добролюбова, д. 6
Телефон: (495) 650-38-80
<http://izv.ru>



9 785912 1151392



Ю.М. Лужков выступает на торжественном открытии мемориальной доски Л.А. Костандова. 2003 г.



*Юрий Михайлович Лужков
(род. 21 сентября 1936 года),
заслуженный химик РФ, лауреат
Государственных премий СССР
и РФ. В 1964–1987 гг. работал
начальником отдела Технического
управления Госхимкомитета
СССР и Минхимпрома СССР,
директором ОКБА – НПО
«Химвтоматика», членом
коллегии – начальником
Управления по науке и технике
Минхимпрома СССР.*

*С 1987 по 2010 гг. – первый
заместитель председателя
Мосгорисполкома,
вице-мэр и мэр Москвы.*