

### ДВА ГОДА. И ЕЩЕ ДВА...

*Память избирательна. С иным человеком проведешь уйму времени, увидишь и смех, и слезы, и ужас, кажется, век его знаешь, а встретишь через год, и никак не можешь вспомнить, кто такой. Другой же запоминается в мельчайших деталях. О Валентине Афанасьевиче Коптюге писать трудно: у нас не было с ним ни долгих разговоров, ни подробных обсуждений, встречи и звонки были короткие и почти исключительно деловые. Писать о нем легко, потому что ни один момент жизненного соприкосновения с ним не стерся в памяти. Все запомнилось с такой же подробностью, живостью и ясностью, как запоминаются фильмы Тарковского.*



Первые впечатления о В.А. Коптюге дал мне академик С.Т. Беляев, всегда отзывавшийся о нем чрезвычайно высоко. Проработав в университете 12 лет, Беляев решительно настроился на уход. Обычно резкий и саркастичный, он с неожиданной лиричностью, с какой-то даже мягкой осторожностью говорил о своем преемнике: «Изумительный человек. Абсолютно университетский. Лучшего преемника я не желал бы». Они были очень разные. С.Т. Беляев делал ставку на самостоятельность самоорганизацию. Там, где рефлексy самоорганизации срабатывали возникали чудеса энтузиазма, активности, инициативы. Там, где они снашивались или отказывали, что-то разваливалось прямо на ходу иногда невосстановимо. Тут же возникало нечто новое. Мы,

входившие в команду Спартака и выросшие под обаянием и огромным влиянием личности Беляева, иного университета себе и не представляли.

Передача дел от старого ректора к новому заняла несколько дней. Вдвоем они засиживались до полуночи, осуществляя «инвентаризацию» дел, идей, ситуаций, неоконченных начинаний. Беляев с увлечением рассказывал о людях, которыми умел зажигаться так же, как они загорались им. Мне кажется, он рассчитывал на абсолютную преемственность. Однако новый ректор вовсе не собирался принимать университет таким, каков он был. Коптюг намеревался осуществлять преемственность в принципах, но отнюдь не в деталях. У него было свое видение положения дел, задач и, конечно, людей.

Конечно же, те, кто был в прежней команде ревниво следили за первыми шагами нового ректора, придирчиво сравнивали, оценивали, не всегда понимали. Иногда нам казалось, что он занят исключительно будничными мелочами: качество учебных досок, чисто вымытый пол в коридорах и аудиториях, детали техники безопасности, периодичность смены белья в общежитиях и их утепление на зиму, дополнительное дотирование столовой, точность и своевременность приказов по университету, процедура, ужесточение правил работы жилищной комиссии, еще раз процедура, регламент, — словом, «не тот масштаб». Довольно скоро стало ясно, что это пристрастие к «мелочам» — не случайность, не досадная помеха характера, но метод. Он методично наводил порядок, строил систему.

Систематичность во всем, во всех отношениях, в применении ко всем сторонам деятельности, — этого требовал Валентин Афанасьевич от себя и от тех, кто теперь работал с ним. Постепенно привыкали к его сдержанной, но неукоснительной требовательности. Он работал с огромным, иногда, мне казалось, непомерным напряжением, досконально вникая в суть всех, без исключения вопросов, с которыми сталкивался, в том числе совершенно частных.

До этого В.А. Коптюгу не приходилось руководить большими организациями и коллективами. Выросший как ученый и во многом сформировавшийся как личность в Академгородке, удивлявшем тогда многих почти домашним стилем делового общения, он тоже поначалу производил впечатление человека камерного, вполне далекого от всякой официальности. Но теперь в общении, напротив, стал казаться подчеркнуто корректным, излишне официальным, даже сухим. Как-то вдруг, закончив деловую часть разговора, он вдруг почти виновато улыбнулся, ушел в подсобку, появился оттуда с двумя чашками чаю с коньяком и на несколько минут стал прежним привычным, частным человеком. Но только на несколько минут.

Валентин Афанасьевич исключительно напряженно чувствовал свою новую ответственность. Никогда ведь не знает человек заранее, что именно будет главным делом его жизни. Он к каждому новому делу относился как к главному, стремился овладеть предметом целиком, а университет был безграничным предметом: соединенный с институтами как бы по правилу

сообщающихся сосудов, постоянно зависимый от любых изменений в ННЦ, университет был очень нестабильной и плохо поддающейся регулированию «системой». Следует добавить, что к тому времени первоначальные ресурсы Академгородка были уже в основном исчерпаны, а динамика, между тем, оставалась прежней и даже возросла. В строительстве, в решении социальных проблем стала ощущаться напряженность. На университете это сказалось в первую очередь хоть и «родной брат Академии», но все-таки не Академия. Новый ректор, таким образом, должен был работать в условиях нараставшего дефицита ресурсов.

В аппаратной обстановке райкома мне скучалось по университету и я пользовался любым случаем чтобы снова заглянуть туда. Был поздний вечер, свет горел только у ректора. Он был один в полутемном кабинете. Он поднялся мне навстречу без энтузиазма: видно, чутье подсказало ему, что визитер был достаточно праздный. Раздался телефонный звонок. Звонил кто-то из близких знакомых или друзей, спрашивал, между прочим, как дела. Коптюг отвечал флегматично и односложно. Один раз на секунду задумался: «Мое состояние? Нормальное состояние. Вот уже три месяца одно и то же — состояние монотонно нарастающего напряжения». Удовлетворенный тем, что нашел точное определение, положил трубку. Молчал. Чаю с коньяком не предложил.

Чем больше возрастало в нем напряжение, тем острее был некий внутренний импульс, который, рано или поздно, обнаруживается в незаурядном человеке. В этой его напряженной сосредоточенности, в этой полной и безусловной подчиненности делу угадывалась прочная жизненная позиция. В университете почувствовали это. Даже крайне далекие от деловых устремлений женщины необязательных университетских служб стали собраннее. Как будто постоянно действовал негромкий, почти незаметный, но внятный и устойчивый этический камертон.

Новый ректор остро сознавал необходимость упорядочить взаимоотношения с Сибирским отделением. Обещано было начать строительство бассейна, а также учебного здания и общежития ИПК. Никто еще не отказывал, но никто уже и не решал, просто пускали дела по кругу. Он был настойчив, это стоило нервов. Скоро нарвался на грубость, если не на откровенное хамство, одного из новоявленных строительных чиновников. Когда рассказывал об этом, был взволнован: «Без строительства развивать университет трудно. Латанием щелей и дыр не отделаешься». Он только сжал крепче губы. Довольно быстро возникла идея подготовить и принять на совместном заседании Президиума Сибирского отделения и Ученого совета НГУ договор с СО АН, в котором четко были бы прописаны взаимные обязательства. Кто-то пытался отговорить Коптюга от этой затеи, упирая на традицию «неформального» решения всех вопросов, но в общем замысел был принят. Подготовка соглашения оказалась, увы, делом нелегким: кто в этом мире любит брал на себя конкретные обязательства? Договор был заключен. Это был первый успех университетской официальной дипломатии. Когда, уже в бытность его председателем Сибирского отделения, между НГУ и СО АН возникали какие-

нибудь затянувшиеся споры, Валентин Афанасьевич не раз разрешал их со ссылкой на договор: «Читайте, там же все написано». Он всерьез взялся за налаживание систематических отношений с министерством. Союзное министерство до университета едва ли доставало, это была какая-то огромная идеологическая организация, откуда иногда приходили директивы, исполнение которых не проверялось, и запросы, ответы на которые, похоже, там не читались. Зато российское, а ему, собственно, и подчинялся университет, было очень активно, а с приходом нового министра И.Ф. Образцова министерская активность резко возросла.

Изнутри Минвуз РСФСР производил сильное, необычное впечатление: где-то вверху витал романтический, прогрессивный и не всегда обязательный министр, а в коридорах и кабинетах время застыло: тихо и важно сидели на самом низу гоголевско-щедринские персонажи, повыше попадались люди 30-х годов, даже иногда административные жертвы «оттепели». Как ни странно, отсутствовали типические фигуры бурно цветущего на дворе застоя: министерство не считалось престижным. В общем, Минвуз чем-то напоминал дерево нума у Киплинга: на одном дереве вперемешку и плоды, и почки, и цветы, и увядшие листья прошлых лет. Почек, впрочем, не было.

К работе с министерством ректор отнесся исключительно серьезно. Он считал необходимым закончить борьбу за признание НГУ, укрепить моральный авторитет университета в Москве. Но главное — упорядочить финансирование и, насколько возможно, увеличить его. Избранный к этому времени в действительные члены Академии наук В.А. Коптюг приезжал в Москву часто, и всякий раз подолгу бывал в министерстве. Не считаясь со временем, с неисчерпаемым терпением и каким-то унылым героизмом он тщательно работал с министерскими чиновниками — на всех этажах, и — добился успеха. Люди — везде люди, низший эшелон, проникнувшись к нему чисто человеческой симпатией, довольно скоро стал его союзником, начальству повыше импонировал его академический авторитет, да и его личное обаяние, о котором он знал и которым пользовался выборочно и, между прочим, с неохотой. Ректор, а вместе с ним и университет, приобрели в Минвузе России и друзей, и влияние.

Коптюг был первым ректором НГУ, проложившим регулярную дорогу и в высший эшелон партийной власти — ЦК КПСС. Отношение там к некогда полуопальному университету становилось все более и более благожелательным. Заканчивалась длительная и трудная борьба за признание системы НГУ. Присвоение в конце 70-х Новосибирскому университету имени Ленинского комсомола, воспринятое одними как крамола, другими как курьез и несколько ошарашившее ректора, на самом деле, было симптомом: регрессировавшая система власти смирилась с прогрессивной системой образования.

Упорядочивая и укрепляя внешнее финансирование, ректор стремился навести абсолютный порядок в использовании имевшихся ограниченных

средств. Организовал планово-финансовый отдел, резко поднял его роль. Ставшее в университете предметом многочисленных шуток пристрастие ректора к созданному им новому отделу, было оправданным: ведь теперь приходилось работать в условиях постоянного и нарастающего дефицита ресурсов, развитие становилось возможным только в том случае, если будет просчитан и мобилизован каждый рубль. Это он повторял, не уставая. То же стремление к упорядоченности обнаружил В.А. Коптюг и при решении социальных вопросов жизни пятитысячного университетского коллектива. Ему и здесь удавалось найти резервы. По объему социальных выплат и льгот в расчете на одного работающего или учащегося Новосибирский университет не уступал при нем и сразу после него самым благополучным вузам страны.

Но, может быть, самым интересным из того, что произошло за два с небольшим года его ректорства, был прорыв в области применения электронно—вычислительной техники в учебном процессе. Эта «точка роста» наметилась еще при предыдущем ректоре. Проект был инновационный и дорогостоящий. Самым непростым было найти средства на «железо», речь шла не только о компьютерной технике, но и о новой, сложной и эксклюзивной технике для автоматизации эксперимента. Возникало большое количество задач, связанных с системно-аналитическим программированием, задач тем более трудных, что они должны были охватывать самые разнообразные сферы знания и стороны деятельности. Если в решении этих задач университет мог еще рассчитывать на опыт Сибирского отделения, то в создании учебных компьютерных методик отечественный, да и зарубежный опыт был в те годы очень незначителен.

Именно тогда в НГУ была создана структурная лаборатория «ЭВМ в учебном процессе» с двумя ее ветвями — хозрасчетной и бюджетной. Лабораторию, довольно скоро переросшую в отдел, ректор на первых порах курировал сам. Для этой проблематики он находил время в течение всех последующих десяти лет. В первые годы своего руководства Сибирским отделением он привозил сюда всех гостей Академгородка, в том числе и президента АН СССР академика А.П. Александрова, показывал компьютерные классы с гордостью. Но, помню, как уже в конце 80-х председатель Сибирского отделения целый вечер провел в лабораторном корпусе НГУ, подробно вникая в каждую из десятков компьютерных задач по органической химии: что-то не заладилось тогда — не в задачках, в отношениях между людьми.

За два с небольшим года его ректорства университет, не потеряв ничего из прежних своих качеств, приобрел новые: стало больше устойчивости, упорядоченности, системности, да, пожалуй, и уверенности. С этим НГУ вступил в 80-е годы.

На рубеже 80-90-х годов мне еще два года повезло работать с В.А. Коптюгом — сначала в должности секретаря райкома, потом обкома КПСС. Впечатления этих двух лет ярче, напряженней, острее. События тогда развивались в жанре

трагифарса: трагичность задавали обстоятельства, фарсовость шла от характеров — многие люди изменялись буквально на глазах, совершали какие-то немислимые кульбиты в своих жизненных позициях, правилах, отношениях с другими людьми. Коптюг оставался самим собой, неизменным в переменах.

Оставаясь самим собой, он не мог не идти против течения. В любой аудитории, даже самой сумбурной и уже не способной к рациональному общению, Валентин Афанасьевич последовательно развертывал свою аргументацию, четко очерчивал пределы возможного, излагал личную позицию, обосновывал линию Президиума в той или иной ситуации. Большинство людей слушало и не слышало. Невероятное нетерпение владело ими. Во время одного из подобных собраний — знаменитой полуночной студенческой сходки в Мальцевской аудитории НГУ, венчавшей потрясшую университет неделю бойкот, «военки», я вдруг увидел его, молчаливого и сосредоточенного, в буйной студенческой толпе, почему-то вместе с супругой, Ириной Федоровной. Он был там, с начала до конца того трудного диалога, в редком для себя качестве, в числе «сочувствующих». Само его присутствие сыграло важную роль. Нам удалось в итоге найти взаимоприемлемое и достойное решение.

Во время другого, нескончаемого и трудного предвыборного собрания в Доме ученых, Валентин Афанасьевич долгие часы стоял на трибуне и, как положено, отвечал за все. Был подтянут и абсолютно не возмутим. «Перестройка» неудержимо вползала в хаос, в словоговорение, в пустоту содержания. Нацеленный на постоянное и, по необходимости, постепенное наслаивание положительного в жизни, Коптюг переживал начавшийся развал, похоже, признавал возможный коллапс, но больше всего огорчился невозможности работать. Объявили очередной перерыв. В руках у него была огромная кипа записок: требований, ультиматумов, обид, вопросов, жалоб... Поднимаясь, чтобы вернуться на трибуну, он вдруг уронил их все сразу. Мы вдвоем начали их собирать. Он двигался четко, но в каком-то замедленном ритме. Почему-то эта медлительность поразила меня: я увидел перед собой бесконечно уставшего человека. Внешне он терпеливо и ровно переживал поражения. Когда я однажды сообщил ему об одной его яркой и безусловной победе, сдержанно оживился: «Хорошо. Это не определяет, но это важно. Сами понимаете, мне это не безразлично».

Редко кто был отзывчив на юмор так, как он. Любую шутку, пусть самую незатейливую, пусть не ко времени или не в попад, схватывал мгновенно и благодарно. Если шутка была удачной и совпадала с минутами передышки, он смеялся, и когда смеялся, становился совершенно непривычным, добродушно-застенчивым. Эта его готовность откликаться на смешное в жизни, потребность в смехе, была, как я думаю, обратной стороной того громадного напряжения, в котором годами находился этот человек. Я никогда не слышал от него ни одного праздного или громкого слова. Он был целиком подчинен делу.

В начале 90-х годов вспоминаю его в маленьком холодном автобусе, мы возвращались из Новосибирска в Академгородок с областной партконференции: партия уже не была правящей, она была оппозиционной и ее травили. Его товарищи и он отстаивали в Конституционном суде право на существование Компартии и коммунистического движения в России. Позади был тяжелый год. Люди в автобусе вполголоса пели песни Пахмутовой. Валентин Афанасьевич слушал, откинув голову, прикрыв глаза. Ему было важно в этот момент быть вместе со всеми.

В дальнейшем мы несколько раз созванивались, не раз встречались, но магистраль его жизни была уже мне не видна. На похоронах многие, в том числе и я, не смогли попасть в траурный зал, так что прощание было издалека. Во всежигающем, очистительном потоке времени В.А. Коптюг видится мне стойким оловянным солдатиком из сказки Андерсена, — застегнутым на все пуговицы, верным, надежным, немногословным, бесстрашным, — единственным, может быть, перед которым, случись умирать, будешь чувствовать себя виноватым.

**Фото А. Полякова**

**Источник:**

Миндолин В. Два года. И еще два. // [Наука в Сибири](#). – 2001. – N 15. – С. 8.