

# ЧАЭС — “УКРЫТИЕ”: бег на месте по-украински и сюрпляс по-европейски

М.П. УМАНЕЦ,  
лауреат Государственной премии Украины,  
лауреат премии Совета Министров СССР,  
первый руководитель Госкоматома Украины  
В.Г. ЩЕРБИНА,  
лауреат Государственной премии Украины  
лауреат премии Совета Министров СССР  
первый директор предприятия “Объект Укрытие”

*Окончание. Начало в № 15  
2. На уровне Украины:*

- ослабление эффективности вертикали государственного управления процессом решения проблемы ЧАЭС — “Укрытие”. Главным образом вследствие ликвидации Правительственной комиссии по чернобыльской проблематике;

- замещение “успокаивающей риторикой” реалистического освещения сущности проблемы ЧАЭС — “Укрытие”. И это, к большому сожалению, имеет место на всех уровнях государственной вертикали её управления, начиная с руководства ГСП “ЧАЭС” и кончая руководством государства;

- почти полная потеря интереса средств массовой информации в Украине к проблематике ЧАЭС — “Укрытие”.

Вторая коренная причина заключается в резком снижении профессионализма на всех уровнях руководства процессом решения проблемы ЧАЭС — “Укрытие”. Наиболее яркими показателями этого являются:

а) неэффективность деятельности Ассамблеи Доноров ЧФУ, где на протяжении всего её существования звучат только хвалебные оды в честь ЕБРР в части освоения или средств ЧФУ и реализации плана SIP, несмотря на то, что все (подчёркиваем, абсолютно все) сроки реализации 22 задач плана SIP сорваны. И при этом Ассамблея не только не потребовала от ЕБРР отчёта за эти провалы, но даже не провела анализ причин такого провала, не говоря уже о принятии мер по его недопущению в будущем;

б) бросающаяся в глаза необязательность Общегосударственной программы-2009, в которой, несмотря на то, что она разрабатывалась целое десятилетие, не сделан анализ причин срыва сроков выполнения предыдущих мероприятий, не указаны сроки выполнения вновь намеченных мероприятий; не указаны ответственные за выполнение как отдельных пунктов программы, так и программы в целом. Программа, фактически, свелась к распределению бюджетных средств, планируемых к выделению Украиной в 2009—2012 гг. на решение проблемы ЧАЭС — “Укрытие”, между различными украинскими ведомствами без указания в какой-либо форме их ответственности за качество конечных результатов своей

деятельности, финансируемой за счёт этих средств. (Воистину: “Гуляй, Ваня, — бюджет за всё платит!”). Правда, в целях полной объективности следует упомянуть тот факт, что в Общегосударственной программе, пусть только в одном случае, но всё-таки срок выполнения указан. Но указан в анекдотической форме, в чём читатель может убедиться сам. Вот его формулировка в Программе: “Текущий этап, во время которого выполняется основное задание, что определяет длительность этапа, — извлечение ядерного топлива с энергоблоков. Срок завершения — не раньше 2013 года”. (Такая формулировка есть вождельная мечта всех коррупционеров, сидящих на бюджете.) Трудно разобратся, с чем в данном случае мы имеем дело — или с абсолютным непрофессионализмом в методологии разработки программ или фрейдовским прорывом подсознательного. В соответствии же с требованиями науки управления проектами формулировка “не раньше” применима исключительно к негативным мероприятиям. Позитивные же мероприятия требуют в таких случаях формулировки “не позднее”.

Третья коренная причина заключается в отсутствии в Украине единого центра управления комплексным решением проблемы ЧАЭС — “Укрытие”. В течение всего времени пока проблема ЧАЭС — “Укрытие” лежала на плечах руководства Советского Союза за общее руководство её решением осуществлялось правительственной комиссией, которая обладала для этого всеми полномочиями, необходимыми для эффективного решения данной проблемы. И такой подход был обусловлен вовсе не чрезмерной в то время централизацией государственного управления, как любят в настоящее время к месту и не к месту повторять в Украине сторонники либеральной модели управления экономикой. Нет, это было обусловлено исключительно сложностью и комплексностью самой проблематики ЧАЭС — “Укрытие”. Убедительнейшим доказательством последнего является тот факт, что после развала Союза решением этой проблемы непосредственно занималась “Большая семёрка”. Уже только это одно говорит о том, что “по правилам хорошего тона в международных отношениях” в стране, имеющей проблему, решением которой непосред-

ственно занимается высший орган мирового планирования, каким, несомненно, является “Большая семёрка” (восьмёрка), внутренний механизм управления решением этой же проблемы должен быть адекватным.

С этой точки зрения странно видеть фотографию момента подписания Соглашения о гранте ЕБРР в 135 млн. евро, где на первом плане вместе с премьер-министром Украины и президентом ЕБРР сидит директор в целом небольшого предприятия, каким, по существу, является ГСП ЧАЭС, а не министр ведомства, в которое это предприятие входит, и который по своему статусу несёт всю непосредственную ответственность перед украинским народом за качественное и скорейшее решение проблемы ЧАЭС — “Укрытие”. И это не только выражение неудовольствия премьер-министра к конкретному министру, это автоматически выражает неуважение к ЕБРР, Европейской Комиссии, “Большой семёрке (восьмёрке)”. А в целом пренебрежение к самой проблеме ЧАЭС — “Укрытие”, то есть сведение значимости этой проблемы до уровня среднего предприятия.

О последнем можно было бы дискутировать, если бы ЧАЭС управлялась командой сильных и опытных профессионалов, имеющих за своей спиной опыт строительства атомных электростанций, хранилищ отработанного ядерного топлива, объектов по переработке радиоактивных отходов, обеспечения радиационной защиты и т.д. Но, к сожалению, ничего подобного у нынешнего руководства ГСП “ЧАЭС” нет.

Непосредственно к вышесказанному примыкает ещё один крупный недостаток политики Украины в отношении проблемы ЧАЭС — “Укрытие”. Дело в том, что у многих ответственных работников в Украине, а на ЧАЭС почти поголовно сложилось превратное убеждение, что поскольку Запад “навязал” Украине закрытие ЧАЭС, именно он (конкретно — ЕБРР) и должен построить “под ключ” и передать Украине все те объекты, которые перечислены в Меморандуме о закрытии ЧАЭС. В то же время ЕБРР, наоборот, считает, что его задача заключается только в распоряжении средствами ЧФУ и Счёта Ядерной Безопасности. То есть следить за тем, чтобы эти средства использовались по назначению и эффективно, а вся организационная и технологическая деятельность по решению проблемы ЧАЭС — “Укрытие” должна осуществляться Украиной, но по западным стандартам.

Для того чтобы достойно выйти из этого во многом ис-

кусственного (а возможно, сознательно созданного) коррупционного тупика не требуется авторитет Бисмарка (говорившего, что “за всякое порученное дело должен отвечать один и только один человек”). Достаточно обеим сторонам, то есть Украине и ЕБРР, строго на высокопрофессиональном уровне выполнять все пункты Соглашения о гранте ЧФУ, Соглашения о гранте Счёта Ядерной Безопасности, Рамочного соглашения между Украиной и ЕБРР относительно деятельности ЧФУ в Украине, в которых чётко и недвусмысленно расписаны права и обязанности каждой из сторон.

Но вместо этого каждая из сторон старается “финансовое одеяло” процесса перетянуть на свою сторону, а ответственность за результативность освоения этих средств полностью столкнуть на другую. При этом приходится с горечью констатировать, что в этом деле западные участники и профессионально и коррупционно выглядят значительно более подготовленными, чем их визави с украинской стороны.

В заключение остановимся ещё на одном моменте, который является убийственным для успеха плана SIP в целом. Речь идёт о том, что, согласно плану SIP, ЕБРР занимается “подготовкой объекта “Укрытие” к преобразованию в экологически безопасную площадку”.

В то же время Украина, согласно Общегосударственной программе-2009, занимается “преобразованием объекта “Укрытие” в экологически безопасную систему”. То есть в текущей деятельности по проблеме объекта два её участника, формально, преследуют разные цели. Последнее, как известно, всегда приводит к краху любых видов совместной деятельности, начиная от коллектива из двух человек и кончая коллективами из нескольких стран. Утешением в этой ситуации, возможно, может служить то обстоятельство, что со свойственным Общегосударственной программой общим непрофессионализмом в ней не дано определение термина “экологически безопасная система”, то есть “пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что”. В этих условиях каждый участник (со стороны Украины) процесса преобразования объекта “Укрытие” волен самостоятельно истолковывать термин “экологически безопасная система” (и, следовательно, результаты работ по её созданию), в том числе и “плясать при этом под дудку ЕБРР”. Моральное оправдание для них, как автор убедился при личном общении со многими гражданами Украины, работающими в ГУП

“ОУ”, заключается в следующей их позиции: “нельзя эффективно защищать интересы страны, если она сама не знает, чего она хочет”. В этой ситуации бесспорно только одно: всё это не идёт на пользу интересам Украины.

Есть ли выход из всей этой путаницы, в которую в настоящее время загнана проблема ЧАЭС — “Укрытие”? По мнению автора, безусловно, есть. По крайней мере, его необходимо обязательно найти. И он заключается, в первую очередь, в построении в Украине профессионально-патриотичной вертикали управления процессом решения проблемы ЧАЭС — “Укрытие” как самостоятельной задачи общегосударственного и мирового значения и не имеющей непосредственной связи с деятельностью по защите населения от последствий Чернобыльской аварии.

Первым шагом на этом пути должно стать принятие правительством Украины специального Постановления об организации выполнения “Закона Украины об Общегосударственной программе снятия с эксплуатации Чернобыльской АЭС и преобразовании объекта “Укрытие” в экологически безопасную систему”. В этом постановлении необходимо чётко определить все организационные моменты, необходимые для успешной реализации данного закона, в том числе назначить ведомство ответственные за выполнение каждого отдельного мероприятия Программы, установить конкретные сроки их реализации и конкретизировать финансовые ресурсы по каждому строящемуся объекту или мероприятию и конечные результаты всего процесса. И естественно, устранить все неточности и снять все неопределённости, которыми страдает Программа.

На основании такого постановления каждое ведомство, вовлечённое в деятельность по реализации Государственной программы-2009, должно разработать ведомственный план работ по выполнению данного постановления правительства Украины с соответствующим закреплением подведомственных ему предприятий и организаций за выполнение отдельных пунктов ведомственного плана, а также соответствующее должностное лицо ведомства, ответственное за выполнение плана в целом и за координацию действий отдельных организаций и предприятий ведомства по выполнению плана ведомства. Аналогичные планы должны разрабатываться в каждой организации и на каждом предприятии ведомства. Естественно, в первую очередь, на ГСП “ЧАЭС” как головной организа-

ции процесса решения проблемы ЧАЭС — “Укрытие”.

Несмотря на элементарность всего сказанного с точки зрения науки управления проектами, об этом приходится постоянно напоминать, поскольку главной, а по большому счёту, и единственной причиной срыва сроков строительства и ввода в эксплуатацию НБК, ХОЯТ-2, ЗПЖРО, ПКОТРО является неудовлетворительный менеджмент как со стороны Украины, так и со стороны ЕБРР. Единственной действительно сложной научно-технической проблемой, существующей в настоящее время в деятельности по решению проблемы ЧАЭС — “Укрытие”, является проблема извлечения из объекта “Укрытие” топливосодержащих масс. Но именно этой проблемой никто в данный момент серьёзно не занимается. Остальные виды деятельности по объекту “Укрытие” полностью укладываются в накопленный к настоящему времени опыт атомной энергетики, атомной промышленности, гражданского строительства и радиационной защиты (в последнем случае без учёта задачи обеспечения ядерной безопасности, которая в условиях объекта “Укрытие”, несомненно, требует сугубо индивидуального подхода). А такие работы, как строительство и ввод в эксплуатацию ХОЯТ-2, ЗПЖРО, ПКОТРО, для истинного профессионала являются просто элементарными, и их провал на ЧАЭС обусловлен исключительно недостаточным профессионализмом руководства предприятия.

Для предотвращения повторения подобных промахов в процессе реализации Общегосударственной программы-2009 необходимо создать новую структуру управления ею на базе анализа причин допущенных ранее промахов и с полномасштабным использованием требований науки управления проектами. Обязательным элементом должно стать кардинальное изменение отношений между Украиной и ЕБРР в части чёткого разграничения прав, обязанностей и ответственности каждой из сторон за конечные результаты совместной работы.

Как гласит народная мудрость, “куй железо, пока горячо”. А “остывание железа” проблемы ЧАЭС — “Укрытие” уже подходит к критической точке! Нам необходимо раз и навсегда определиться: проблема ЧАЭС — “Укрытие” — это “ядерный монстр”, смертельно угрожающий Украине, или это “журица, несущая для кого-то золотые яйца”?!. Тем более что, судя по “успехам” в выполнении меморандума о закрытии ЧАЭС, для себя ЕБРР уже давно в этом вопросе определился!