Игорь Грамоткин: "Я верю с которыми работаю"

12 августа исполнилось пять лет работы Игоря Грамоткина в должности генерального директора ГСП ЧАЭС. Отличный повод оглянуться назад и попытаться посмотреть вперед, в будущее.
Своими размышлениями Игорь Иванович поделился с нашей газетой.

Майя РУДЕНКО,
фото Вадима ИВКИНА

— Предприятие, на которое вы пришли директором, было вам знакомо. Что вы ожидали увидеть и с чем на самом деле пришлось столкнуться?

— Я действительно уходил со станции в 1995-м, когда она была генерирующим предприятием, когда работали реакторы и оборудование, работал коллектив, который выполнял задачи именно по выработке электроэнергии. В 2005 году я столкнулся совершенно с другим предприятием: реакторы были заглушены, оборудование остановлено, коллектив пребывал в качественно новом состоянии... При этом меня сильно удивило то, что люди не стремились занимать активную позицию ни в части вывода станции из эксплуатации, ни в части создания объектов инфраструктуры. Было видно, что персонал пассивно ждет, когда же это наши консультанты или западные подрядчики все выполнят и станция получит так называемые проекты под ключ. Такая позиция именно к 2005 году привела все работы к состоянию фактической остановки. Я напомню: был остановлен проект ХОЯТ-2, фактически не продвигался проект ЗПЖРО, проект ПКОТРО только "вышел из фундаментов" и стоял вопрос о расторжении контракта с NUKEM или об увеличении стоимости проекта практически на 50 процентов. К тому времени доноры потеряли терпение, поскольку не видели реальных результатов... Когда я поехал на первую свою ассамблею доноров, я был поражен их крайне негативным отношением, во-первых, к Украине, во-вторых, именно к заказчику — ЧАЭС как к предприятию, которое не может четко сформулировать цели и задачи, которых хочет добиться. Ситуация была настолько сложна, что я просто был вынужден за очень короткий промежуток времени все оценить и понять, что нам нужно, в первую очередь, поменять отношение доноров и органов государственного управления всех уровней, начиная от местных советов и заканчивая правительством Украины, к тем работам, которые мы проводим на площадке. Мы должны были показать, что здесь, на ЧАЭС, несмотря на то, что блоки остановлены, работают люди. Причем эти люди не сторожа, которые выполняют функцию охраны объекта, а это высококвалифицированный, подготовленный персонал, готовый самостоятельно выполнять все работы по снятию станции с эксплуатации. Перед коллективом и руководством стояла очень серьезная задача — реанимировать все международные проекты, дать им новое дыхание и принципиально изменить подход к их реализации.

— Что вы имеете в виду?

— В то время, повторюсь, заказчик всех работ, ЧАЭС и ее коллектив, был фактически отстранен от реализации международных проектов, мы были посредниками: нам приносили какие-то там документы, мы их подписывали — и все. На самом же деле мы участия в проектах не принимали. Вот это и было для меня тем страшным контрастом между станцией образца 1995-го и станцией образца 2005-го!

— С главной задачей понятно. А какие еще задачи в то время вы ставили перед собой?

— Видите ли, тот директор, который был пять лет назад, и я сегодняшний — это два совершенно разных человека. Я сам это чувствую, сам это понимаю: хотелось изменить все и вся, был абсолютно мальчишеский энтузиазм, по-другому назвать это не могу. Сейчас пришло более глубокое понимание того, что происходит вокруг, следовательно, делаются и более взвешенные выводы. Разумеется, приходится считаться с той ситуацией, в которой мы сейчас находимся.

Понятно, что не менеджеры формируют экономическую среду, а экономическая среда формирует менеджеров. Сегодня действуют жесткие экономические законы, и мы можем работать только по этим законам, и ничего другого, кроме того, что диктует рыночная экономика, придумать не можем. То есть если мы хотим что-то сделать и что-то реализовать, то это должно быть обеспечено соответствующими ресурсами. Если ресурсов нет, мы можем сколько угодно звать коллектив на подвиг (чем мы, кстати, и занимаемся на протяжении пяти лет! И надо отдать должное — люди отзываются на эти призывы!), но рано или поздно правительству Украины, первым лицам государства придется осознать: снятие ЧАЭС с эксплуатации — очень дорогостоящее мероприятие, соизмеримое со строительством нового блока. И на него необходимо найти финансирование примерно в таком же объеме — чтобы привести площадку в состояние, при котором она могла бы и дальше быть использована в народном хозяйстве Украины.

— Что сегодня, по истечении пяти лет, можно сказать о реализации задуманного?

— Сделано достаточно много именно в части выполнения работ, связанных с повышением безопасности на площадке. В первую очередь, безусловно, в числе наших достижений — освобождение реакторов от топлива. Можно с уверенностью сказать, что реанимированы все международные проекты. Сегодня они все идут, все движутся, у нас уже есть определенный результат. Выведено около 60 процентов оборудования из эксплуатации, произведены большие работы по реконструкции основных систем, которые влияют на безопасность и продолжают нами использоваться. Выполнены мероприятия по повышению безопасности ХОЯТ-1. Это позволило нам полностью освободить третий энергоблок от топлива. Продлен ресурс первого и второго блоков. Поверьте, это тоже была непростая задача. Завершены работы, и сейчас на этапе ввода в эксплуатацию находится завод по переработке твердых радиоактивных отходов. Уже ведутся физические работы, и в конце августа мы начали забивать сваи фундаментов в рамках проекта строительства НБК, подготовлены площадки для строительства конфайнмента, созданы объекты инфраструктуры. В принципе, объем выполненных работ большой, но, к счастью, человек так устроен, что не знает предела совершенству — хочется достичь еще большего. В целом, я бы сказал, что процентов 90 запланированного тогда удалось реализовать. Десять оставшихся нереализованными процентов — это те изменения в социальной сфере предприятия, которые ждут своего часа. Из-за недостатка финансирования пока не удалось изменить систему организации работ на площадке станции. Я глубоко убежден: когда мы ведем земляные работы на площадке, когда вскрываем грунты 86-го года, в первую очередь, мы должны вывести с площадки в город наш женский персонал. Каждая женщина — чья-то мама, что особенно важно, — возможно, будущая мама, так что дополнительное облучение ей совсем не нужно. На протяжении пяти лет я много раз пытался все-таки решить проблему перемещения части персонала в Славутич — не женское это дело работать на станции! Пока проблема не решена.

Очень хотелось изменить систему организации питания. Ведь работникам станции нет разницы, кто будет их кормить — люди, которые в составе станции, или отдельная организация. Вопрос тоже поднимался неоднократно, но я не нашел поддержки и понимания. Понятно, что в сложившихся условиях люди гарантированно хотят держаться государственного предприятия, но, уверен, это неверная позиция.

— То есть постоянно в процессе работы приходится корректировать свои планы?

— Конечно, безусловно и обязательно! Человек меняется, корректируются его взгляды на жизнь — то же самое происходит и с планами. Есть позиции, в неправильности которых я убедился за годы работы, и я сейчас активно их пересматриваю.

— К примеру?

— Может быть, помните, 2005 год был временем, скажем так, "бурной политизации" работ на площадке. Было много нареканий, что здесь велась активная политическая работа в интересах определенных партий. Я тогда сделал заявление: дескать, никогда никаких политических движений на станции больше не будет! И вот, после пяти лет работы, я пришел к выводу, что эта красивая позиция глубоко ошибочна. Почему? Поясню.

> Одна задача остается главной и неизменной всегда: все три с половиной тысячи человек, которые приехали работать на станцию, должны вернуться домой, к своим семьям, живыми и здоровыми. Ни один ребенок не должен стать сиротой, лишившись мамы или папы в результате работ, проводимых на чернобыльской площадке!

Я работаю пять лет. За это время сменилось шесть министров, причем большинство из них отработали от трех месяцев до полугода или чуть больше. Как вы понимаете, на таком объекте, как наш, такие частые смены руководства ни к чему хорошему не приводят. Когда вырабатывается стратегия деятельности на несколько лет вперед, когда эта стратегия начинает реализовываться, очередная смена команды в профильном министерстве оказывается серьезным фактором, тормозящим процесс, поскольку приходят новые люди, которым непонятна суть наших действий и наших проблем. Поэтому я сейчас рассматриваю политическую работу как основополагающий фактор в стабилизации работ. Я глубоко убежден, что у этой площадки должно быть будущее, что она должна работать в рамках инфраструктуры ядерного комплекса Украины! В нее вложены огромные народные средства, и значит, ее надо использовать на пользу и во благо народа Украины. Здесь можно перерабатывать радиоактивные отходы, выполнять операции по обращению с ядерным топливом всех атомных станций Украины, перерабатывать крупногабаритное оборудование с других станций, которое имеет загрязнение. В любом случае, сегодня площадка не сможет существовать без дальнейшей эксплуатации, ведь в 1986-м — мы должны это понимать! — далеко не глупые люди принимали решения о дальнейшей эксплуатации станции. И знаете почему? Потому что возвращение блоков в эксплуатацию предполагало дезактивацию площадки и оборудования, а значит, и ее постепенную реабилитацию. Сегодня просто довести эту площадку до уровня так называемого "бурого пятна" — по меньшей мере, неэффективно. Потому что сегодня наша площадка обладает всеми объектами инфраструктуры, у нас существуют здания, которые уже не используются, система крановых хозяйств, система водоснабжения, электроснабжения, теплоснабжения — и

в людей,

это сегодня демонтировать, когда можно и нужно использовать?! А люди? Три с половиной тысячи человек — я в этом глубоко убежден! — обладают необходимой квалификацией, опытом работы, которые в дальнейшем должны использоваться по профессии и на площадке, которую знают досконально. Вот это хозяйственный подход.

Я на протяжении пяти лет пробовал донести эту мысль в разных формах до всех руководителей в стране. Ни один из них не сказал: нет, Игорь Иванович, Украине это не нужно, давайте все сломаем до уровня щебня и уйдем отсюда, с этой площадки. То есть, все с изложенной точкой зрения согласны, но нет политической воли, никто не может взять на себя ответственность за принятие политического решения и его реализацию. Я пришел к выводу, что только политическая сила это может взять на себя.

Я уверен: мы должны найти такое решение. Наша задача — обеспечить этой площадке будущее именно потому, что она долго еще будет представлять опасность для окружающей среды, значит, люди должны здесь работать. А чтобы они могли работать, они должны выдавать продукцию, которая снижала бы затраты на содержание этой площадки. Вот,

> Я сейчас рассматриваю политическую работу как основополагающий фактор в стабилизации работ. Я глубоко убежден, что у этой площадки должно быть будущее, что она должна работать в рамках инфраструктуры ядерного комплекса Украины!

например, потрясающая ситуация складывается сейчас с вводом объектов инфраструктуры. Мы очень торопились создать промышленный комплекс по переработке твердых РАО. Мы его создали, готовимся к вводу его в эксплуатацию. Но оценка затрат по поддержанию этого объекта в эксплуатации показывает, что на это потребуется от 10 до 15 млн. евро в год. Это — более 30 процентов годового бюджета Чернобыльской АЭС! Мы сегодня не можем найти средств на поддержание площадки станции — а здесь новый объект, который будет забирать треть имеющихся средств! Непростой вопрос. Дальше — больше. Нагрузка на бюджет значительно возрастет после ввода в эксплуатацию завода по переработке жидких РАО. Еще более серьезными будут эксплуатационные затраты нового безопасного конфайнмента — они будут составлять до 8 процентов от стоимости объекта. Если стоимость проекта миллиард, то эти затраты должны составить 80 миллионов. Никакой бюджет не выдержит такой нагрузки! Ну, разве что только бюджет Германии...

Следовательно, уже сейчас надо не только думать об этом, но и поднимать соответствующий вопрос. Причем ставить его не перед неким лидером, а перед политической силой, которая может взять на себя ответственность за реализацию принятого решения и довести начатый процесс до его завершения. Лидеры в одиночку этого, к сожалению, сделать не могут — нужна политическая сила, которая нас поддержит, и сегодня совершенно не принципиально, что это будет за сила. Важен результат.

— Какая самая сложная и самая главная задача, на ваш взгляд, стоит перед генеральным директором такого предприятия, как Чернобыльская АЭС?

— Много разных задач! На разных этапах работы они могут быть разными, поскольку различны приоритеты деятельности. Но одна задача остается главной и неизменной всегда — все три с половиной тысячи человек, которые приехали работать на станцию, должны вернуться домой, к своим семьям, живыми и здоровыми. Ни один ребенок не должен стать сиротой, лишившись мамы или папы в результате работ, проводимых на чернобыльской площадке! А самое сложное — это обеспечить.

На протяжении всех этих пяти лет нам выделяют финансирование в объемах, составляющих 50 процентов от потребности. В 2010 году наше финансирование выполняется только в части заработной платы. Как можно такую площадку, как наша, удержать?

Все это ложится на мои плечи, на плечи моих заместителей, на плечи начальников подразделений — в конечном счете, на плечи всего нашего коллектива. Мы сегодня вытягиваем то, что, в общем-то, не должны делать. Таковы наши реалии. В непростые годы живем: финансовый кризис коснулся Украины в куда большей степени, чем других европейских стран.

Но так уж устроен человек: я искренне верю, что мы справимся со всем, что завтра будет лучше, чем сегодня.

— За пять лет сделано много. Ведутся значимые работы на блоках, в активную фазу вступили международные проекты, близится к завершению выгрузка топлива из третьего блока, в перспективе начнутся аналогичные работы и на других блоках. Мы вплотную подошли к началу физических работ по строительству НБК. Вы довольны тем, как идут процессы на площадке?

— Ну, я бы сказал, что у меня, скорее, есть осознание, что я к этому причастен. Я работал вместе со всем коллективом над тем, чтобы этого добиться. Что касается доволен или нет... Недоволен, конечно. Оглядываясь назад, понимаю, что можно было бы сделать больше. И очень хотелось бы сделать больше. Но за все надо платить, в том числе и за приобретенный опыт. Думаю, следующие пять лет будут более успешны.

— В чем, по-вашему, причина не столь быстрого, как хотелось бы, выполнения работ на площадке?

— Когда речь идет о столь сложном предприятии, как Чернобыльская АЭС, я бы предпочел воздержаться от однозначных суждений. С одной стороны, нет финансирования. Давайте рассмотрим такой пример. Идет выгрузка топлива. Согласно имеющейся на сегодняшний день технологии, на блоках оно хранится в так называемых "длинных" пеналах — их длина составляет 17 метров. Для того чтобы переместить топливо в хранилище, нам необходимо иметь определенное количество "коротких" пеналов — длиной 10 метров. Если бы у нас были деньги, мы бы эти короткие пеналы просто закупили бы. И поверьте, темпы освобождения блока были бы раза в три выше. Ведь изготовление этих пеналов собственными силами связано и с дезактивацией, и с рядом других сложных мероприятий. Но, с другой стороны, производя короткие пеналы самостоятельно, мы задействуем то, что неизбежно стало бы радиоактивными отходами. То есть, таким образом, мы уменьшаем количество будущих РАО и, значит, экономим средства, которые были бы затрачены на обращение с ними. Плохо это или хорошо? Медленно мы работаем или быстро — особенно если смотреть на наши действия ретроспективно? Или другой пример. Мы все с нетерпением ждем начала строительства, а затем и ввода в эксплуатацию нового безопасного конфайнмента. Возвращаясь к вышесказанному: готова ли Украина взвалить на свои плечи финансовые обязательства, равные двукратной стоимости содержания нашей площадки в год? Поэтому правильнее все-таки ставить вопрос по-другому. Важно, что сегодня площадка поддерживается в таком радиационном состоянии, которое не является опасным для народа Украины. Пусть темп работ и кажется несколько более низким, но работы эти ведутся планомерно и последовательно, что гарантирует их безопасность. И, конечно, мы все ждем того момента, когда экономика нашей страны заработает и на чернобыльские проблемы будут направлены все необходимые средства.

— Самое ценное на любом предприятии — его коллектив. Что вы можете сказать о нашем коллективе?

— О, мне это очень сложно сделать! Ведь это мой родной коллектив, в который я впервые пришел совсем мальчишкой — мне было всего 23 года. Я люблю людей, с которыми работаю, и мне трудно ругать или хвалить этот коллектив. Вы можете объективно оценить своего ребенка? Наверное, нет. Пусть и нашему коллективу дают оценку другие — правительство, доноры...

— Кстати, об оценке правительства. В конце 2009 года коллекив государственного специализированного предприятия "Чернобыльская АЭС" был награжден грамотой Кабинета министров Украины. Что значит эта награда для вас?

— Для меня это очень значимое событие. Во-первых, потому что за последние пять лет нам удалось изменить отношение государства и общественности к нашей деятельности. Сегодня уже все понимают, что это важные работы, которые обеспечивают безопасность страны и людей, которые проживают на ее территории. Мы же прекрасно понимаем, где расположена ЧАЭС: воды Припяти текут в Днепр, Днепр — в Черное море. То есть мы отвечаем за всю пойму Днепра. И справляемся с этими задачами в условиях крайне скудного финансирования. Думается, что грамота Кабмина — это даже... мало для нашего коллектива!

— Завершая наш разговор, скажите, что лично вы считаете самым важным достижением за время вашей работы на посту генерального директора ЧАЭС?

— Главное выделить сложно. Да и надо ли? Нам удалось сохранить коллектив. Нам удалось обеспечить достойный уровень заработной платы и ее своевременную выплату персоналу. В мае текущего года у нас произошел первый и единственный сбой в выплате зарплаты — не поверите, мне первый раз в жизни пришлось обратиться к врачам по поводу гипертонического криза: так подскочило давление. Потому что люди работают в сложных условиях и выполняют важные задачи — значит, должны получать за это деньги, а не думать на рабочем месте, чем прокормить семью, как заплатить за жилье, кредиты, учебу ребенка. И, по большому счету, это тоже серьезная составляющая часть того главного, о котором вы спрашиваете.

Главное и то, что все стоящие перед нами задачи мы выполним. Так же, как делали это до сих пор.