



Ігор Грамоткін

Цими днями в прямому ефірі відеолабораторії ЧАЕС відбувся діалог керівництва станції з телеглядачами Славутича. Мешканці міста енергетиків мали можливість задати будь-які запитання генеральному директорові ДСП "Чорнобильська АЕС" Ігореві Грамоткіну, технічному директору — головному інженеру Андрієві Білику та заступнику генерального директора — директорові служби людського ресурсу Андрієві Шацману.



### Пат по-лондонськи

Відкриваючи зустріч у прямому ефірі, добродій Грамоткін сказав, що в Лондоні відбулася дуже важлива Асамблея донорів Рахунку ядерної безпеки. Планувалося, що в цей день станеться знаменна для України подія — буде оголошено переможа тендера на будівництво нового безпечного конфайнменту (НБК). Але, на жаль, цього не сталося з ряду об'єктивних причин.

Справа в тому, що один із претендентів, що запропонував найменшу ціну — компанія "Наварка" — прислав додаткове повідомлення про внесення змін до тендерної пропозиції. За правилами і процедурами Європейського банку реконструкції і розвитку ця пропозиція мала бути вивчена оціночним комітетом. Засідання цього комітету відбудеться вже після Лондону в Славутичі. Тому подія, яку чекали, за об'явою переможа тендера відбудеться пізніше.

— Однак Асамблея дала позитивні результати, — підкреслив генеральний директор станції, — Україна визначила свою позицію щодо процедури ЄБРР. Учасники Асамблеї прийшли до висновку, що наступний форум має бути позачерговим.

Він відбуватиметься 15-20 березня цього року в Лондоні. Тоді і приймуть остаточне рішення про переможа тендера на будівництво нового безпечного конфайнменту. У другій частині робочого дня в Лондоні відбулася Асамблея донорів Рахунку ядерної безпеки. Із цього Рахунку фінансується будівництво відпрацьованого Ядерного палива №2 (СВЯП-2) і заводу з переробки рідких радіоактивних відходів. Як відомо, напередодні проводився аудит виконання контрактних зобов'язань і робіт за проектом СВЯП-2 незалежним експертом — шведською компанією "СКБ". Звіт про аудит експерт представив учасникам Асамблеї. Цей звіт буде опубліковано.

Пан Грамоткін відзначив, що звіт у достатній мірі детально відбиває процеси, які проходили на Чорнобильській АЕС, показує, як об'єкт, який необхідно було ввести в дію в 2005 році, перетворився в довгобуд. І перспектив цього будівництва поки що немає. У звіті чітко зазначено некомпетентність підрядника. Звичайно, є і проблемні питання, пов'язані з персоналом Чорнобильської станції та з постановою завдань, які виникли на ранньому етапі

перед персоналом групи управління проектом, що працював по цьому напрямку. Але основний акцент у звіті робиться на некомпетентність підрядника, що взявся за модифікацію установки по зберіганню відпрацьованого ядерного палива, не маючи достатнього досвіду.

— Крім того, із згаданого звіту випливає висновок, що ми знаходимося на самому початку нової технічної розробки проекту СВЯП-2, — сказав пан Грамоткін. Таким чином, після шести років роботи опиняємося фактично на початку шляху.

Звіт викликав, природно, негативну реакцію учасників Асамблеї. Хоча про це українська делегація заявляла на двох попередніх форумах. Але цього разу побоювання українських спеціалістів отримали офіційне підтвердження. Донори обговорили наданий їм звіт і дали доручення Євробанку розглянути питання про розторгнення контракту, оцінити фінансові наслідки такого кроку. Розторгнення контракту передбачає принципово новий підхід до зберігання відпрацьованого палива, вибір нових підрядників.

— На жаль, це не веде до прискорення виконання проекту, але стає очевидним фактом, — коментує гендиректор.

На Асамблеї підрядник — компанія "Фрамот" — зробив достатньо несподівану для всіх учасників заяву. Він запропонував створити повний комітет з управління згаданим проектом. Представник "Фрамота" пан Кісельман сказав, що в комітет з управління проектом мають ввійти представником компанії "Холтек", яка сьогодні на станції за контрактом займається оцінкою можливостей сушіння ядер-

ного палива, і спеціалісти Чорнобильської АЕС. Але найнесподіваніше: пропонується ввійти в комітет також російським спеціалістам. Оскільки "Фрамот" визнав, що найбільші роботи щодо поводження з відпрацьованим ядерним паливом (ВЯП) реакторів РБМК має російська наукова база, Асамблея донорів доручила оцінити цю пропозицію, бо воно може суттєво вплинути на структуру управління проектом СВЯП-2 "Фрамотом" повинен обґрунтувати свою нову позицію перед ЄБРР, Чорнобильською АЕС, незалежним експертом "СКБ" та компанією "Холтек".

Це питання теж буде розглядатися Асамблеєю на позачерговому засіданні в березні.

Деякі позитивні висновки після лондонської зустрічі. Україна заявила Асамблеї донорів про свою участь в Рахунку ядерної безпеки. До цього країна не була учасницею РЯБ. Після офіційного вступу в Рахунок в Україні з'явиться право голосу, можливість на рівних обговорювати питання і приймати рішення. Це забезпечить значні переваги. Заява представників нашої країни було зустрінуте із задоволенням, тому що це наочно демонструє її прагнення конструктивно вирішувати питання.

Асамблея ще раз показала, що Україна не залишиться один на один з ядерною проблемою. Донори заявили, що, незалежно від подальшого діалогу з компанією "Фрамот", Рахунок ядерної безпеки, країни-учасниці несуть відповідальність за вирішення питань щодо поводження з ядерним паливом Чорнобильської АЕС. Якщо буде потреба, учасники Асамблеї готові зверну-

тися до своїх урядів за додатковою фінансовою допомогою.

— Думаю, що це найважливіше, що ми винесли із останньої зустрічі в Лондоні, — сказав Ігор Грамоткін.

### Паливо — це актуально...

Технічний директор — головний інженер ДСП "Чорнобильська АЕС" Андрій Білик повідомив телеглядачам, що основними завданнями підприємства в 2006 році залишаються безпечно зняття з експлуатації 1, 2, 3 енергоблоків, перетворення об'єкта "Укриття" в екологічно безпечну систему, поводження з радіоактивними відходами, що накопичилися на ЧАЕС і робіт, що додалися в результаті цього, поводження з відпрацьованим ядерним паливом, будівництвом і введення в експлуатацію інфраструктури, необхідної для зняття з експлуатації станції і перетворення об'єкта "Укриття", підготовка та підвищення кваліфікації персоналу, радіоактивний моніторинг майданчика ЧАЕС, участь в реалізації міжнародних проектів.

Сьогодні з погляду технічного директора, найактуальнішим є звільнення першого, другого і третього енергоблоків від ядерного палива. На першому блоці активна зона завантаження наполовину, десь наближено до номінальної величини завантаження активна зона третього блоку, басейни витримки заповнені на всіх трьох блоках. Поки на блоках знаходиться хоча б одне тепловидільне складання, вони продовжують залишатися ядерними установками і на них поширюються вимоги всіх правил і норм використання ядерної енергії. Тому пріоритетним є

завдання звільнення блоків від палива.

Практична реалізація цього завдання розпочата 5 грудня минулого року на третьому блоці. У планах введення паралельного вивантаження першого і третього блоків. На сьогодні 179 ТП вивантажені із активної зони третього блоку і 174 відправлено в СВЯП-1, 16ТВЗ вивантажені і вже 25 відправлені — з першого блоку.

Вивезення ТВЗ СВЯП-1 не вирішує проблеми поводження з відпрацьованим ядерним паливом в цілому. Але це — перший важливий етап, після якого станція зможе розпочати виконання реальних робіт щодо зняття з експлуатації безпосередньо енергоблоків.

Незалежно від того, як буде вирішено питання будівництва СВЯП-2, аналізуємо різні варіанти сухого зберігання палива, включаючи в роботу з російськими і українськими інститутами та організаціями.

### ... Але вирішують усе — люди

Заступник генерального директора станції — директор служби людського ресурсу Андрій Шацман у діалозі з телеглядачами зупинився на соціальних проблемах і питаннях роботи з кадрами.

Що являє сьогодні Чорнобильська станція з точки зору її персоналу?

Сьогодні на ЧАЕС працює 3830 чоловік при затвердженій чисельності 4192,5 штатної одиниці. Тобто на станції людей менше, ніж передбачено нормативом. У 2005 році були прийняті на роботу 254 чоловіки, а звільнено — 204. Набір персоналу проводився на посади, які звільнялися в результаті так званого природного зменшення працівників. 108 чоловік

# ПРАЦЮВАТИ



звільнилися в зв'язку зі скороченням штатів, 73 чоловіки було звільнено за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни. За п'ять минулих років, після закриття Чорнобильської АЕС, за скороченням штатів у зв'язку із достроковим зняттям з експлуатації, було звільнено 1513 чоловік. Ці люди отримали добавки до пенсії і були соціально захищені.

Питання, що поступили по телефонах телесту-

з 2006 року будемо робити державне замовлення на навчання славутичан у цьому вузі. Відберемо 20 чоловік за результатами вступних іспитів для безплатного навчання. Протягом чотирьох років ці студенти будуть на повному державному забезпеченні (харчування, проживання, обмундирування). Через чотири роки з десяттю кращими буде підписано трьохсторонній контракт (між Чорнобильською АЕС, університетом і студен-

люди зверталися з подібними заявами і керівник підрозділу не хотів їх відпускати. Добрих спеціалістів відпускати ніхто не хоче. У таких випадках я консультуюсь з головним інженером, з керівником, до якого цей працівник переходить, з начальником, від якого йде. І ми неодмінно приходимо до якогось рішення, яке влаштовує всіх. Невирішуваних ситуацій нема.

Додаток Ігоря Грамоткіна: Це питання торка-



**З історії об'єктів ЧАЕС.**  
Так починалося будівництво СВЯП-2

# КОМАНДОЮ!

дії, були найрізноманітніші. І на цих учасниках програми давалися повні відповіді, що стосувалися виробничої діяльності колективу ДСП "Чорнобильська АЕС".

**Запитання:** На станції була практика, коли діти приходили працювати на місце батьків. Чи буде вона продовжена?

**А. Шацман:** Це гарна практика. Вона підтримується і нами. Я з гордістю можу сказати, що ми працевлаштовуємо дітей наших працівників на станцію. Добре, що трудові династії існують і, сподіваюсь, будуть існувати і далі. Важливо, щоб діти мали необхідні спеціальності. Нещодавно мені довелося побувати в Севастопольському університеті ядерної промисловості і енергетики, зустрітися з керівництвом вузу. Ми підготували та підписали протокол, відповідно до якого

том), за яким ЧАЕС зобов'язується прийняти чоловіка на роботу після закінчення п'ятого курсу.

Хочу сказати всім жителям Славутича: навіть якщо ваша дитина не потрапить в число двадцяти студентів, зарахованих на бюджетне навчання, треба все одно посилати дітей вчитися. Ми домовилися з ректором Севастопольського університету про те, що будемо уважно розглядати результати кожної сесії. І нестаранних, неуспішних студентів будемо замінювати.

**Запитання:** У деяких цехах станції керівники не підписують заяви на перехід в інші підрозділи, мотивуючи це нестачею кадрів. Як бути?

**А.Шацман:** Робота з персоналом — дуже клопітка, вимагає терпіння, вміння домовитись. У моїй практиці було декілька випадків, коли

стися всієї кадрової політики на Чорнобильській станції, а не тільки окремого випадку. Сьогодні змінюються вимоги до персоналу, що виконує ту чи іншу роботу. Фактично наш персонал стає експертом, що оцінює правильність напрямків, по яких йдуть процеси. Асамблея Рахунку ядерної безпеки, в першу чергу, відзначила, що в керівний комітет проекту СВЯП-2 повинні ввійти спеціалісти Чорнобильської АЕС. Тому сьогодні на нас покладається новий рівень відповідальності. Ми повинні приймати важливі рішення, які мають виконувати підрядні організації.

У нас виникають проблеми підготовки персоналу в рамках контрактної діяльності, коли люди повинні бути не тільки технічними спеціалістами, але й уміти оцінити

наслідки своєї роботи в сфері контрактного управління, оскільки всі наші помилки вливаються у конкретні фінансові зарплати. Тому перестановки персоналу, перехід людей із цеху в цех мають інший характер. Ми вимушені розширювати нашу сферу діяльності не тільки як експлуатуючої організації, але і все частіше виступати в ролі технічних експертів. Ми будемо дуже серйозно займатися підготовкою та перепідготовкою персоналу.

**Політика ЧАЕС або ЧАЕС поза політикою**

## Серед запитань глядачів був і такий, децю екзотичний: Для чого було демонтовано бюст Леніна біля прохідної ЧАЕС?

**І. Грамоткін:** Мені це запитання не задавав, напевне, тільки ледачий.

Серед запитань глядачів був і такий, децю екзотичний: Для чого було демонтовано бюст Леніна біля прохідної ЧАЕС?

**І. Грамоткін:** Мені це запитання не задавав, напевне, тільки ледачий.

Занитували навіть у Верховній Раді і на Асамблеї донорів. Бюст Леніна я не знімав. У своїх перших інтерв'ю, будучи на посаді генерального директора, я говорив: станція поза політикою. На станції працюють вільні люди, вони відстоюють свої політичні погляди за межами промайданчика. Сьогодні наш майданчик має в усьому відповідати рівню нормальної працюючої організації, об'єкта, де відсутні політичні лозунги.

Я з великою повагою ставлюся до історії Чорнобильської АЕС. Але сама ЧАЕС це повинна мати ніякого політичного відтінку.

**Запитання:** Як ЧАЕС збирається розмістити все відпрацьоване ядерне паливо в СВЯП-1? Чи не порушиться технологія, адже в СВЯП-1 мало місця?

**А.Білик:** Приємно, що славутичан цікавлять не тільки соціальні питання, а й технічні проблеми станції. Дійсно, в СВЯП-1 недостатньо місця для розміщення всього палива, яке є в штатній схемі на блоках. Однак, технічно ця проблема вирішима. Для цього необхідно виконати модифікацію ядерної установки, змінити схему зберігання палива, перейти на так звану ущільнену схему. Така практика існує на російських АЕС. Ми пішли по такому ж шляху. Нами підготовлено концептуальне рішення. На жаль, ми поки що не знайшли розуміння щодо втілення цієї ідеї в Держкомітеті ядерного регулювання, але ми не домовилися від неї. На 2006 рік заплановано всі необхідні розрахунки обґрунтування — ядерні, теплові, обґрунтування безпеки будівельних конструкцій. Мова йде про

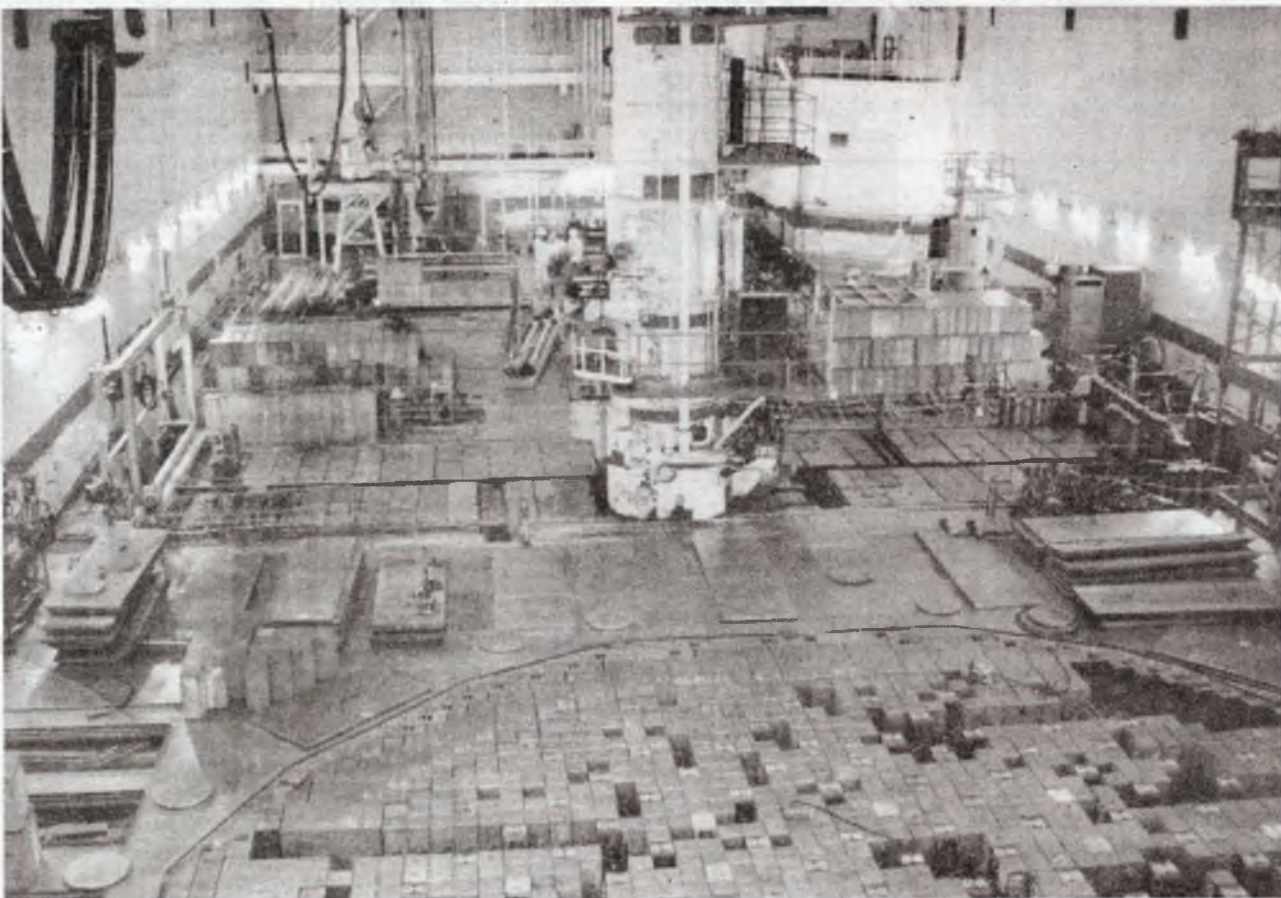
встановлення строку експлуатації та умов експлуатації СВЯП-1 з урахуванням переходу на ущільнену схему. Якщо ми доб'ємося цього, то тоді СВЯП-1 буде достатньо, щоб розмістити все паливо, яке знаходиться на трьох блоках.

**Додаток І.Грамоткіна:** Андрій Олександрович сказав "якщо". Це — неправильно. Персонал Чорнобильської АЕС цю проблему вирішить. Ми зможемо все обґрунтувати, все зробити. Кваліфікація нашого персоналу дає можливість успішно вирішити питання. Слово "якщо" тут недопустиме!

**Запитання:** Чи буде добудовуватися готель? Коли буде виводитися в місто персонал адміністративно-побутового корпусу №1 Чорнобильської АЕС?

**І. Грамоткін:** Про другу частину запитання. Кілька місяців ми перебуваємо в достатньо важкій ситуації, коли персонал груп управління проектами — всіх трьох ГУ-Пів — переводимо на Чорнобильський майданчик. Було неправильно організовано, коли управління роботами проводилося на віддалі 50 кілометрів від об'єктів. У лютому два ГУНи вже переїхали на майданчик. І незабаром здійснить свій переїзд ГУП ПОМ. Це дає змогу звільнити досить значну кількість офісних приміщень, розташованих в будинку колишнього ГУПу, поряд з готелем "Європейський". Там ми зможемо розташувати достатню кількість персоналу з АПК-3. На жаль, переїзд персоналу АПК-1 пов'язаний з комплексом технічних питань — забезпеченням зв'язку, комп'ютерним забезпеченням, підтримкою систем у роботі.

Далі на 6-ій стор.



**З історії об'єктів ЧАЕС.**  
Один із реакторних залів станції





Один із неповторних архітектурних секторів Славутича

# ПРАЦЮВАТИ КОМАНДОЮ!

**Продовження.**  
Початок на 4-ій —  
5-ій стор.

При цьому у нас обмежені фінансові можливості. Від цієї роботи не відмовляємось, і вона буде виконана. Як тільки виникне можливість переміщувати персонал, будемо це здійснювати, щоб не завадило виконанню функціональних обов'язків працівниками.

Як директор можу сказати: коли я бачу, що 30 відсотків працівників ЧАЕС — це жінки, я відчуваю себе як чоловік погано. Це — неправильно, коли в зоні, де неблаготворні радіаційні обставини, працює багато жінок. Якби вони прогулювалися по набе-

режній в Ялті, я б почував себе більш спокійно.

Що ж до будівництва готелю, то це питання має вирішитися в комплексі. Ми самі не в змозі його вирішити. Тут необхідні значні зусилля і міських властей, і нашого мера, і депутатів, та й підтримка держави. На жаль, нині це питання вирішеним бути не може... Думаю, що спільними зусиллями, колись цю проблему вирішимо.

**Запитання:** Чи буде змінюватися надалі організаційна структура ЧАЕС?

**І.Грамоткін:** Можна відповісти коротко: так — ні. Але можна дещо розширити відповідь. Як відомо із підручників — є три системи управління виробництвом. Є ав-

торитарна система, коли управління всіма структурами підприємства замикється на одній людині. Є командний стиль управління, коли йде делегування повноважень керівником підприємства своїм заступником, коли керівник підприємства всіяко ініціює роботу свого колективу і готовий вислухати всіх і приймати рішення разом з колективом. Є колективна форма управління, коли роботами керує безпосередньо сам колектив.

Виходячи із цілей і завдань, які стоять перед Чорнобильською АЕС, я вважаю на нинішньому етапі найефективнішою командну форму управління. Дуже важливо, щоб в умовах прийняття

нестандартних рішень переважав командний стиль керівництва. Нам необхідно враховувати досвід всього персоналу, всього колективу, приймати колегіальні рішення. Тому змінювати, створену нами структуру управління, сьогодні немає необхідності. Головними факторами для нашого персоналу є компетентність і чесність. Ми повинні бути чесними перед собою, перед нашим колективом.

**Учасники програми встигли в прямому ефірі задати чимало питань. Відповіді на деякі запитання стануть темою окремих розмов на шпальтах нашого видання.**

**Записав**  
**Віктор КАПУСТА**



Іван Кузьмич ЛИСЕНКО — фотокор від Бога. Його ім'я як журналіста-жертви Чорнобиля стоїть гідно в одному скорботному ряду з атомниками, пожежниками, військовими — ліквідаторами наслідків Чорнобильської катастрофи. Його вічна пам'ять — фотодокументи.