

**Лидия Иванова: «Производству нужны личности, а не бюрократы»**

**Лидия Петровна Иванова проработала в газовой промышленности страны 52 года. Сейчас является генеральным директором компании «ИНТЭК-ЦС».**

**— Лидия Петровна, у вас за плечами огромная практика управления проектами. Как начался ваш путь в газовую промышленность СССР?**

— Удача сопутствовала мне с самого начала и во всем. Я окончила одиннадцать классов, потом Грозненский государственный нефтяной институт им. академика Миллионщикова, который в 60-е годы представлял собой настоящую кузницу кадров для нефтегазовой отрасли.

Жизнь сначала свела меня с замечательными педагогами-практиками, а затем, уже на «крутом» северном месторождении, я познакомилась со специалистами-профессионалами, которые вызывают во мне чувство глубочайшего уважения и почитания. Какие имена! Рэм Иванович Вяхирев, Виктор Степанович Черномырдин, Иван Спиридонович Никоненко, Юрий Иванович Топчев, Виктор Иванович Поляков, Владислав Стрижов, и многие другие талантливые специалисты.

После института меня распределили в Центральное конструкторское бюро нефтеаппаратуры (ЦКБН) в Подольске, где я проходила дипломную практику. Моим руководителем был Юрий Аркадьевич Кашицкий, поразительно спокойный, уверенный и, что удивительно, умеющий передавать это состояние собеседнику, большого таланта и культуры инженер, лауреат Государственной премии СССР в области науки и техники – за комплекс научно-технических решений по ускоренному вводу и разработку Медвежьего газоконденсатного месторождения в условиях Крайнего Севера, почетный работник газовой промышленности.

Под его руководством я выполнила дипломную работу «Разработка шарового газосепаратора для очистки природного газа». В дальнейшем этот аппарат использовали при первоочередных запусках Медвежьего УКПГ и Уренгойского газоконденсатного месторождения. В ЦКБН тогда сложился чудесный коллектив, способный выполнять сложнейшие задачи, разработку технологического оборудования для газовой отрасли.

**— Неужели тогда всего один коллектив мог выполнить весь объем работ для целой отрасли?**

— Развитие отрасли было довольно длительным путем к «большому газу». При достигнутом уровне добычи и транспорта газа, нынешним специалистам, наверное, сложно представить себе темпы прироста и уровень технологий 1967 года.

Переход от использования искусственного газа к природному далеко не прост. Для реализации многопрофильных целей создавались организации, в том числе «ВНИИпромгаз» и «ВНИИГаз», которому принадлежит заслуга подготовки уникальных для того времени решений. Все они были разработаны на базе отечественных технологий и под технологические процессы, испытания которых проходили как раз в лабораториях «ВНИИГаза».

В ЦКБН инженерами-конструкторами разрабатывалось технологическое оборудование для промысловой подготовки газа и конденсата на базе технологий очистки и осушки газа, а затем – технология и оборудование для переработки газоконденсатной продукции.

Проектирование обустройств газоконденсатных месторождений осуществляли проектные институты «ЮЖНИИГипрогаз» и «ВНИПИГаздобыча» совместно с институтом «ВНИИГаз», ими разрабатывалась технология подготовки газа к дальнейшему транспорту (НТС, абсорбция, адсорбция и т.д.), под которую разрабатывалось отечественное технологическое оборудование под руководством Ю.А.Кашицкого и И.К.Глушко.

Для меня оба руководителя, светлая им память, были и остаются людьми душевной щедрости и доброжелательности при необходимой требовательности к результатам работы. Безусловно,

такой объем работ можно было выполнить, создав коллектив заинтересованных и талантливых единомышленников, таких, как Анатолий Ярмзин, Слава Толстов, Евгения Цинканова – созидатели на натуре и замечательные люди. И я благодарна судьбе, что с самого первого своего производства стала частью этого коллектива.

**— На Севере вы работали и как ученый, и как практик. Как это было?**

— До сих пор не могу себе ответить, почему я приняла приглашение перевестись на работу в специальную северную комплексную научно-исследовательскую экспедицию (СКНИЭ), когда так и успешно, и плодотворно работалось в ЦКБН. Крутой поворот...

В 1971 году, когда уже обустривалось месторождение Медвежье, СКНИЭ была создана в составе НПО «Тюменьгазотехнология» с базой в Старом Уренгое, а затем в поселке Пангоды. В данной организации я занималась проблемами технологической надежности и эффективности подготовки газа к дальнему транспорту, и тут весь мой предыдущий опыт работы в ЦКБН и сотрудничество с учеными «ВНИИГаза» пригодился как нельзя кстати.

После пуска в эксплуатацию УКПГ-2 месторождения «Медвежье» темп работы значительно ускорился: я постоянно участвовала в пусконаладочных работах и технических совещаниях по результатам эксплуатации оборудования и подготовки газа для безаварийной поставки его потребителям.

Тогда, кажется, и пришло ко мне осознание ответственности работы на Севере, важности уровня профессионализма – приобретенных знаний и освоенных навыков. Прошло больше тридцати пяти лет, а переоценить этот период невозможно.

Это было время формирования фундамента отрасли; она перевооружалась для дальнейшего совершенствования процесса технологии поставки газа с крупнейшего газоконденсатного месторождения «Уренгой». Производственные совещания были организованы таким образом, что в совокупности образовывали оперативный мини-штаб проекта.

Возглавлял «Надымгазпром» тогда Владислав Стрижов, работавший Уренгое, как говорят на Севере, «с первых колышков», то есть, с самого начала. Сказать про него «сильный человек», значит, ничего не сказать: неумный, умеющий принять твердое решение и одновременно с уважением прислушивающийся к проектировщикам, он поражал нас своей открытостью и уровнем эрудиции.

Но к проектировщикам института «ЮЖНИИГипрогаз» попросту нельзя было не прислушаться: это были профессионалы феноменальных знаний. Главными инженерами проекта (ГИПами) были: Н.И.Портянко, А.Б.Сумский, Г.А.Шемраев.

Когда с 1975 года к проекту обустройства Уренгоя приступил институт «ВНИПИГаздобыча», ГИПы из института, П.Ф.Буракевич и В.И.Милованов, так же присутствовали на обсуждениях многочисленных внештатных ситуаций, возникающих при эксплуатации УКПГ и межпромыслового коллектора газоконденсатного месторождения «Медвежье». При их прямом участии из проекта решений по обустройству Уренгойского месторождения были исключены все проблемные решения.

Всех этих специалистов объединяло умение, если надо, рисковать. Как ни удивительно, периодически случавшиеся аварии и их ликвидация нисколько не располагали их к перекладыванию ответственности на других. Напротив, каждая авария становилась объектом глубочайшего изучения ее причин и последствий, поводом к осмыслению многих неявных до аварии явлений и процессов, внесению изменений в проектные решения. Время требовало для выполнения такого объема работ как раз таких сильных, волевых и отчаянных руководителей.

Они вышли из «недр» «Медвежьего», перешли на «Уренгой», а затем и на другие месторождения, но уже в другом качестве – генеральным директором «Уренгойгазпром» стал

сначала И.С.Никоненко, а затем Рим Сулейманов. «Ямбурггаздобычу» возглавил С.Т.Пашин, потом А.Г.Маргулов.

Вероятно, постоянное напряжение воли, мысли, обостренное чувство ответственности было для них совершенно естественным. Они работали так потому, что по-другому не могли.

Это было время бескорыстных энтузиастов и великих оптимистов. Обустроивали не только месторождения – строили города, железные дороги, аэропорты. Общий принцип был – работать с упоением, объединять усилия многих производственных структур, налаживать контакты и безмерно доверять людям.

Я, счастлива, что принадлежу к тому поколению, горжусь тем, что знала многих из этих подлинных творцов, сделавших непосильную работу и достигших вершин в освоении недр Крайнего Севера.

— **В чем, вы считаете, состоит уникальность такой компании, как «Газпром»?**

— Такой глобальной корпорации, какой ОАО «Газпром» является для России, на Западе еще не создано. Структура компании состоит из функциональных отраслей: добыча и подготовка газа и нефти, транспорт газа и нефти, переработка, хранение газа (ПХГ) и газоснабжение, и все это – необходимые элементы единой системы газоснабжения страны, в которой решаются и другие стратегические задачи.

В тяжелейшие для экономики страны годы развала СССР «Газпром» под руководством Рэма Ивановича Вяхирева помогал, иногда безвозмездно, многим промышленным предприятиям. Уже после 1991 года, когда некоторые демократы мечтали о раздроблении «Газпрома», ему удалось сохранить целостность компании и, как следствие, единой системы газоснабжения.

— **То есть, вы считаете «Газпром» структурой близкой к идеальной?**

— Безусловно.

Однако многофункциональная структура требует четкости и слаженности в работе каждого из департаментов. Именно поэтому система их внутреннего взаимодействия должна быть регламентирована, а все процедуры, предписанные тем или иным ее департаментам, обязаны неукоснительно исполняться.

«Газпром» – компания до сих пор динамично развивающаяся, и в своей практике использует самые современные и перспективные организационные технологии.

— **Кто, по Вашему мнению, составил славу отрасли? Что это были за люди?**

— О некоторых уже было сказано, но их, конечно, значительно больше. Всех их объединяла величайшая ответственность за порученное дело и творческий подход к нему. Каждое направление возглавляли специалисты, подбор которых был так продуман, что практически всегда оказывался верным.

В отрасли знают и почитают Г.Д.Маргулова, С.С.Каширова, В.И.Халатина, А.И.Гриценко, В.В.Ремизова, Б.Ф.Калмыкова, А.Д.Седых, Н.Н.Дворникова, Г.Э.Одшиария.

Перечисление славных имен займет не одну страницу, но именно эти люди, настоящие первопроходцы, оказали наибольшее влияние на развитие отрасли. Они сумели аккумулировать накапливаемый всей системой опыт для развития на долгие годы вперед, и сами непрестанно учились, повышали уровень своих знаний, умений и навыков во имя создания самой надежной системы газоснабжения в мире.

— **Аскетизм был стилем?**

— Аскетизм был нормой.

— **Как строились рабочие отношения?**

— Могу сказать одно – чванства и разгильдяйства не было. Кадровая политика была на высоте: в те годы воспитывалось чувство собственного достоинства и уважение к другим. Вспоминаются светлые, корректные, деловые отношения, зачастую перераставшие в личные, дружеские, сохранившиеся на долгие годы.

Основой коллектива было глубочайшее уважение руководителей к сотрудникам. И сами руководители вызывали такие же чувства – прежде всего, в ответ на их профессионализм и личные душевные качества. Объединяющим фактором было всеобщее желание повышать свои знания.

На многие возникающие проблемы найти ответ в академической литературе не представлялось возможным, так как эти вопросы возникали впервые в мировой истории добычи полезных ископаемых. Постоянно решая возникавшие проблемы, мы накапливали опыт; помню, как в ходе совместных обсуждений развивался сам человек – включалась наблюдательность, просыпались скрытые доселе аналитические способности.

Так разрабатывались уникальные научно-технические решения строительства объектов за Полярным кругом, в районах вечной мерзлоты.

#### — Как проходили согласования важных решений?

— Согласования были стандартной процедурой, проходившей в полном соответствии с «Положением об экспертизе предпроектной и проектной документации в «Газпроме». Проектная документация представлялась проектной организацией для проведения экспертизы в целях предотвращения создания объектов, использование которых нарушает интересы государства или не отвечает требованиям утвержденных в установленном порядке стандартов (норм и правил), а также для оценки эффективности осуществляемых капитальных вложений.

В ходе согласования с привлечением заинтересованных функциональных управлений «Газпрома» рассматривались все технико-экономические и строительные решения. Спорные вопросы обсуждались на технических совещаниях с привлечением специалистов различных организаций. На совещаниях вырабатывалось единственно правильное и экономически целесообразное решение. Добавлю: при принятии решений учитывались интересы жителей Заполярья. Общественные слушания проходили с привлечением местных жителей прямо на территории строительства важнейших объектов на Крайнем Севере – в частности, в Ямало-Ненецком автономном округе.

Заключение по рассмотрению проекта согласовывалось с руководством функциональных управлений, а затем формировалось общее решение по утверждению данного проекта руководством «Газпрома», на основании которого проектировщик подготавливал, а заказчик предоставлял паспорт объекта и сводный сметный расчет.

Созданная тогда система действует до сих пор, однако некоторые ее процедуры претерпели изменения в части нормативов по определению объема капитальных вложений и стоимости строительства. Ценообразование масштабных проектов – серьезная и сложная проблема, требующая детального рассмотрения и принятия соответствующих решений, чем в настоящее время занимается Департамент управления корпоративными затратами «Газпрома».

#### — Каково, по Вашему мнению, состояние отрасли управления проектами сегодня?

— К вопросу организации систем управления в РАО «Газпром» приступили еще в 1990 году. Тогда же, в сентябре 1990 года, на совещании Госстроя СССР по АСУС (автоматизированным системам управления строительством) в Люберцах объявлено о создании ассоциации по управлению проектами «СОВНЕТ». Члены ассоциации подготовили систему перехода на проектное управление строительством, адаптировали международный опыт, принимая участие в международных совещаниях Project Management Institute.

Однако в связи с в период глубокого экономического кризиса, связанного с переходом от плановой к рыночной экономики, когда ослабла платежная система, дальнейшая разработка системы управления была признана нецелесообразной, с чем до сих пор трудно примириться.

В настоящее время Департамент инвестиционного строительства «Газпрома» осуществляет мониторинг строительства объектов с учетом сегментов управления проектом на этапе строительства. Считаю, что сегодня целесообразно разработать и внедрить полный пакет в области стоимостного инжиниринга. О необходимости такого шага говорят результаты аналитических исследований оценки стоимости объектов строительства: недостатки в системе ценообразования выявлены еще на стадии проектирования, и подобные пробелы требуют безотлагательных решений.

— **В чем причины такого положения вещей?**

— Международные компании умеют хорошо оценивать стоимость с использованием собственного программного обеспечения и собственных баз данных, стандартизировать и собирать актуальные данные по стоимости. И здесь России следует приглядеться к лучшим мировым практикам. Нам необходимо изменить систему и порядок оценки затрат.

— **Повлечет ли исполнение такой задачи серьезный пересмотр процедур?**

— Конечно, это многофункциональная задача, в которую входят такие блоки, как разработка структуры оценки, определение основных правил (методик), оценки, начальных условий и ограничений, исполнение расчетов, проверка и сопоставление результатов, факторный анализа результатов оценки, анализ рисков и неопределенностей, управление стоимостным инжинирингом.

— **Как вы относитесь к идее формирования сквозной функциональной базы данных по всем объектам «Газпрома» по аналогии с базами западными корпорациями?**

— Положительно. Формирование единого централизованного банка данных о стоимости построенных проектов ОАО «Газпром» и разработка укрупненных показателей стоимости конструктива повысит, с моей точки зрения, качество расчетов величины капиталовложений на основе объективно выбранных объектов-аналогов в составе предпроектной и проектной документации, сократит сроки и трудоемкости проектирования.

Необходимо обеспечить условия для унификации проектных решений и структуры расчетов сметной стоимости объектов строительства, для чего следует разработать корпоративный классификатор отраслевых объектов строительства (зданий и сооружений) конструктивных элементов и видов работ в их составе (УПСК). И, что очень важно, нужно добиться высокой степени проработки технической и коммерческой части пакета тендерного предложения подрядных организаций.

— **Какой метод вы предложили бы в качестве основного при оценке затрат?**

— Выполнение оценки затрат в составе тендерного предложения подрядчиков нужно осуществлять ресурсным методом на базе показателей выработки, трудоемкости и машиноемкости определяемых, исходя из предусмотренных методов и технологий производства работ, а также требований к организации строительства.

Беседовал Сергей Арутюнов