

**Валерий Бурдин: «Норильск и Ямал были настоящими мега-проектами»**

**Мы берем интервью у руководителя крупнейших советских нефтегазовых проектов на Крайнем Севере в 1979-1990 годах Валерия Петровича Бурдина.**

**Валерий Петрович – бывший директор Дирекции «Ямалгазпром», лауреат Государственной премии СССР 1984 года — «За разработку и внедрение технических условий по газоснабжению Норильского промышленного района».**

**Работал в таких компаниях, как «Норильскгазпром», «Национальная газовая компания Украины», «Украинские газовые технологии».**

**— Валерий Петрович, с чего началась для вас работа на Севере?**

— Развитие Норильского промышленного района стало приоритетным для советского руководства задолго до моего приезда. Еще в 1960-х гг. Председатель Совета министров СССР Алексей Николаевич Косыгин лично инициировал строительство газопровода «Мессояха-Норильск». К 1972 году газопровод был построен, однако дело это было тогда относительно новое, и случились недоработки – некоторые узлы оказались технологически незащищенными от экстремальных климатических условий Заполярья, что несколько раз приводило к авариям.

Этот газопровод был кровно необходим Норильскому ГМК имени А.П.Завенягина и городу в целом. Чтобы вы представляли себе, что такой Норильский комбинат в те годы, то могу сказать, что это предприятие в те годы диктовало цены на цветные металлы практически всему миру и даже, что редчайшая редкость в советское время, имел собственную валюту.

**— С какими сложностями пришлось столкнуться лично вам?**

— В 1979 году я возглавил «Норильскгазпром», пройдя двенадцатилетний путь от главного механика и секретаря партийной организации до генерального директора. На этой должности и принялся дорабатывать недоделки, но в том же году разразилась памятная многим северянам катастрофа – в районе Мессояхи при температуре в минус пятьдесят градусов Цельсия произошел разрыв нитки газопровода. Дошло до того, что всё население трех городов – Норильска, Талнаха и Дудинки – планировалось эвакуировать при помощи авиации. Но, к счастью, этого не потребовалось: последствия аварии были ликвидированы в кратчайшие сроки, газоснабжение налажено.

Именно тогда мы и положили начало созданию безаварийной системы обеспечения газом предприятий Норильского комбината, и он десять лет проработал без единой аварии.

**— Теперь трудно представить себе, как это, – приехать на новое место и «с нуля» организовать и наладить всю работу.**

— А вы постарайтесь (смеется).

Так и приехал, клянусь, с одним портфелем: стиль руководства был такой, аскетический. Послали – езжай. Хорошо, что квартира мне уже была выделена. Отлично помню, с чего начал, потому что всю жизнь исповедовал одно ключевое правило: чтобы продуктивно работать, человек должен сперва обустроиться. То есть, во-первых, у него должно быть место, где можно вытянуть ноги, а во-вторых, если уж руководить, то обязательно должна быть надежная связь с внешним миром.

Поэтому в только что отстроенном «Нефтегазстроем» здании я сразу «окупирую» под нужды дирекции шестнадцать квартир и один подъезд в пять этажей под дирекцию и узел связи. В результате наша дирекция была фактически первой на Севере, которая разместилась сразу в капитальных зданиях, а не в строительных вагончиках, как это обычно бывало. Подобрали людей, посоветовались, выявили проблемные точки, нарезали сектора, распределили

обязанности, составили примерные планы, и начали. У каждого были уже достойные бытовые условия для работы.

— **Такая стимуляция не могла не оказать положительного влияния.**

— Знаете, стимуляция стимуляцией, а энтузиазм был и без нее, независимо от того, много или мало платили. Комсомольцы Норильска постоянно писали какие-то письма и петиции, коллективно и индивидуально просились на трассу, но некоторым приходилось отказывать, конечно, в основном по производственным нуждам или по здоровью. Понятно, что, как и в первые советские годы, бывали обиды на этой почве.

— **Какими специфическими чертами Вы бы могли охарактеризовать работу на Севере, в экстремальных природных и климатических условиях, при ограниченных ресурсах и т.п.?**

— Чтобы успешно руководить проектами, хоть мелкими, хоть крупными, тем более на Севере, надо, прежде всего, узнать каждого своего работника, его нужды, тяготы, и постараться решить все его проблемы, обеспечить ему нормальные условия – это первая заповедь всех успешных руководителей.

Теперь часто говорят о «человеческом», «социальном» капитале, а вдумчивое, внимательное отношение к работнику, кстати, во многом закладывалось именно у нас, на Севере. Не скажу, что только мной, — это была общая атмосфера. И причины таких взаимоотношений вполне понятны: северные природные условия скудны, человек волей-неволей должен относиться к другому человеку по-человечески. Тем более, если ты руководитель. Стимулировать нужно каждого. Кроме повсеместно распространенного социалистического соревнования, исход дела решали личные качества нашей команды – наш напор, наша уверенность в успехе, несмотря ни на какие трудности. Мы умели не отчаиваться, держать удар, отвечать за результаты.

— **Норильский проект стал успешным?**

— В целом – да. Мы сделали больше, чем хотели. Обеспечить безаварийную работу такого крупного комплекса – задача сама по себе сложная, но наша команда решила еще и множество сопутствующих проблем. Можно говорить и о таком нашем приоритете, как строительство первого на Севере предприятия по переработке газоконденсата. До этого его просто жгли: не знали, что с ним делать. Но это ценный продукт, который, соответствующим образом обработав, можно использовать для получения бензина и так называемых «легких углеводов».

Ну и наконец, нашей дирекцией было построено достаточно большое количество производственных и социальных объектов, которые были нужны Норильску и работают до сих пор.

В 1984 году я уехал из Норильска, о чем до сих пор жалею. Мне говорят – не переживай, правильно, что уехал, но я не согласен.

В отрасли, правда, остался – на Украине я был главным инженером фастовского завода газового оборудования «Факел», созданного под реконструкцию украинского газопровода. Вторым моим заводом стал «Турбогаз»... и тут Рэм Вяхирев вызвал меня в Надым и предложил занять должность начальника опытно-исследовательского управления, которое начало заниматься Ямалом, с базой в Новом Порту.

— **Так начался ваш ямальский период?**

— Ямал вообще начался не вдруг: Газпром долго не решался приступить к освоению этого крупнейшего нефтегазозоносного района, но сам старт был впечатляющим. Нашлись и люди, и оборудование, и дело продвигалось стремительными шагами.

Тогда вообще практически весь Север осваивался через Салехард, а точнее – через Лабытнанги, оттуда шло снабжение, и потому логистика проекта строилась с учетом именно этих отправных пунктов.

— **Кто был разработчиком мега-проекта «Ямал»?**

— Сначала саратовский институт «ВНИПИгаздобыча», а затем донецкий «Южниигипрогаз». Работа обоих институтов была чрезвычайно квалифицированной.

— **Какова была стоимость проекта?**

— 42,5 миллиарда рублей, причем это были еще те, советские деньги.

— **То есть, Ямал был изначально гораздо дороже БАМа, стоившем в итоге 17,7 миллиардов рублей?**

— Получается, что так. В два с лишним раза дороже.

— **Как вы считаете, судьба этого мега-проекта оказалась удачной?**

— Сбылось далеко не всё, что было запланировано, и это до сих пор переносится болезненно. Если в советское время освоение шло заданными темпами, перестройка многое изменила. Новые времена оказали свое влияние и на перспективные планы, и на самих людей.

Вы, наверно, помните, что с проектом освоения Ямала боролся видный эколог академик Яблоков, он поднял на борьбу с нами все местные народности, и руководство страны тогда уступило ему, поскольку были уже и Надым, и Уренгой, и Ямбург, и с Ямалом можно было, как тогда считали, «притормозить».

— **В чем, по-вашему, состояли причины закрытия Ямала? Неужели противостояние проекту местного населения?**

— Не только. Честно говоря, заказчики и подрядчики тоже не были безупречны. Иногда некоторые организации, в том числе головные, вели себя на Севере «по-барски» и в экономическом, и в человеческом плане.

Огромные средства выделялись союзным бюджетом на компенсацию неудобств местным народностям, но почти никто не знал, как их получить. В результате мы решили строить для местного населения объекты капитального строительства – целые поселки, оснащенные полным перечнем социальных объектов, и поликлиниками, и детскими садами, и клубами, всем необходимым. Так были налажены отношения с северными народностями.

Порой мы испытывали дефицит в проектировщиках и инженерах. Было, если помните, такое ёмкое и точное слово – «бесхозяйственность», так вот – увы, с ней мы сталкивались довольно часто. Нельзя, поймите, привозить дорогуший финский сборно-разборный жилой комплекс в тундру и сваливать его там без охраны... Работа была напряженной и в плане контроля. Так как схема компенсации была не слишком апробированной, нас регулярно проверяла окружная прокуратура, другие органы.

...Проект закрывали тяжело. Не скрою: испытывал определенное давление со стороны федерального центра, но требовал официального приказа о консервации, не хотел брать на себя эту «почётную обязанность», всеми способами противился закрытию Ямала. Пришлось даже держать ответ в Совете Министров, отстаивать позицию.

Но что сделано, то сделано: в 1990 году проект заморозили, я уехал, работал заместителем директора научно-исследовательского института мировой экономики и международных отношений Академии наук Украины, некоторое время представлял в Киеве интересы промышленных предприятий Волгоградской области.

— **Какие проекты той поры вы считаете удачными?**

— Среди удач – разноплановая интеграция российских и украинских предприятий, организация агропромышленно-финансовых корпораций. Идея была верной, но осуществилась, к сожалению, не в полной мере. Причина проста – деньги.

Компания «Укрогазтех» («Украинские газовые технологии»), где я тоже успел поработать, сделала для отрасли чрезвычайно много в первые постсоветские годы. Проектирование, модернизация и строительство компрессорных станций, газопроводов, газораспределительных и газохранилищных станций – всё это было направлено на конкретные нужды. Мы нашли возможность не только изобретать и испытывать новое оборудование, но и ставить его на поток.

Отдельную проблему, которую мы решили тогда, представляла одоризация природного газа, который не имеет, как вы знаете, собственного запаха. Наша компания добилась разрешения испытывать одоризационное оборудование, автоматически добавляющее в газ сильно пахнущие химические вещества, на испытательных стендах в Саратове.

Нами была также подготовлена концепция внедрения газораспределительных станций (ГРС), и «Газавтоматика» приняла эту концепцию в качестве рабочей.

— **Каковы перспективы крупных российских нефтегазовых проектов сегодня, при непростой политической и экономической конъюнктуре?**

— Санкции развитых стран нам только на пользу. Собственно, против России санкции вводили со времен Ивана Грозного. Нас постоянно ограничивали с тех пор, как мы становились силой на евроазиатском пространстве. То есть, мы выросли в условиях негласного эмбарго на многие товары и технологии, особенно новые – такова политика западных партнеров по отношению к нам, и она не меняется веками.

Думаете, легко строился нефтепровод «Дружба»? Одна из весьма развитых стран, не буду ее здесь называть, буквально накануне строительства отказалась поставлять нам трубы, металлы, и, что самое важное, газокomppressorные агрегаты, и в результате было создано крупное советское производственное объединение, которое наладило их выпуск.

Президент Путин совершенно прав: сегодня нам надо создать собственную производственно-технологическую базу, чтобы не покупать комплектующие за рубежом.

— **Кто сыграл решающую роль в оттачивании Ваших управленческих талантов?**

— В моей работе мне очень помогла учеба в Академии народного хозяйства при Совете Министров СССР. Там читали лекции настоящие светила. Особенно запомнились директора военно-промышленных и нефтяных предприятий. Время было сложное, но – парадоксально – они не боялись проговаривать всё до конца, не скрывая ничего, то есть, ни в малейшей степени не лакируя действительность. Рассказывали, как есть, и только то, что нужно. Предупреждали, наставляли, учили работать.

Искусству управления нас учил прямо в Норильске известный советский и российский экономист, академик Абел Аганбегян, официально шефствовавший над комбинатом. Он четверть века отработал в Институте экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Академии наук СССР.

— **Было ли взаимопонимание нужд проекта со стороны высоких инстанций исчерпывающим? Случались ли трения по поводу сроков реализации проекта, расходования средств?**

— Конфликты, конечно, были. И с руководством края, и даже с Виктором Степановичем Черномырдиным.

Иначе было нельзя ни тогда, ни сейчас. Без конфликтов – не работа, а подчинение. Но работают всегда живые люди, со своей позицией, видением рабочих процессов. Эти позиции надо выслушивать, обсуждать их. Мы никогда не ощущали себя винтиками, безвольными исполнителями. Советская системе не была глуха к инициативам. Особенно на важных участках – демократия была. Выслушивали каждого, кто заботился об интересах дела, а не о личной карьере. Не всё, конечно, принимали к сведению, что-то отпадало само собой, обнаруживая свою несостоятельность. Много, как и сейчас, зависело от интеллекта, кругозора руководителя, но рабочая атмосфера была творческой постоянно.

Я хочу сказать главное – и Виктору Степановичу Черномырдину, с которым у меня случались размолвки, и Рэму Ивановичу Вяхиреву, с которым мы всегда ладили, надо сказать огромное спасибо от всей страны за то, что не позволили развалить Газпром, сберегли структуру, специалистов, оборудование, приумножили средства.

**— Насколько сегодня востребован советский управленческий опыт и почему? Следует ли сделать советские управленческие практики основой отечественной управленческой школы?**

— Это хорошая идея, я отношусь к ней всецело положительно. Западные управленческие практики далеко не всегда нам подходят. Если уж внедрять, то собственные разработки, так и дешевле выйдет, чем обучать наших специалистов за рубежом. Были и есть у нас великолепные ученые в управленческом деле, их идеи были проработаны на нашей почве, с нашими людьми, применительно к нашим условиям. Этим и надо руководствоваться.

**— Что бы Вы посоветовали молодым российским управленцам в нефтегазовой отрасли?**

— Будущее наших нефтегазовых проектов будет в ближайшей перспективе связано не только с толковым высшим менеджментом, но и с кадровой укомплектованностью отрасли в целом. Успех крупных проектов решается прямо на местах. Сегодня нам не хватает именно «прорабов» — технарей, знающих производство, что называется, «от и до». Сколько бы денег не было выделено на проект, никакие миллиарды не помогут предприятию подняться на более высокую ступень развития, если специалисты не будут знать, что им делать.

Поэтому молодым специалистам советую – изучайте производство, болейте за него душой, любите свое дело. И оно сдвинется с места, каким бы сложным и безнадежным поначалу ни казалось.