

Баршак Дмитрий Александрович



*Заместитель главного инженера (директор по теплотехнической части) ОАО «Мосэнерго» (2001–2008 годы)
Директор ТЭЦ – 21 ОАО «Мосэнерго» (2008–2010 годы)
Заслуженный работник Единой энергетической системы России
Стаж работы в энергетике 34 года*

Воспоминания

Путь в энергетику мною был выбран не случайно. Это в значительной мере было предопределено атмосферой, царящей в семье, жизненными принципами моих родителей. Мой отец, Баршак Александр Евсеевич, талантливый инженер, изобретатель от Бога, в 1954 году закончил МЭИ и всю свою жизнь посвятил энергетике. Его отличали широкая техническая эрудиция, удивительная заряженность на результат, умение найти нестандартные и красивые инженерные и конструкторские решения. Теплопередачу, гидродинамику, металловедение и все, что нужно инженеру и конструктору, он не просто знал, — он это чувствовал. А еще — его отношение к людям, стремление помочь им, сделав максимум возможного, — независимо от того, с кем он общался, с министром, прорабом, академиком или рабочим. Его отношение к делу, которому он служил, его безупречная репутация и авторитет в энергетическом сообществе, его мудрые советы, а зачастую и резкая критика, — не только всегда поддерживали меня на жизненном пути, но и служили мерилом своих собственных поступков, помогали принять решение в непростых производственных и жизненных ситуациях. Помню, самыми тяжелыми обвинениями в устах отца были «эгоист» и «потребитель». И сейчас, когда его уже нет рядом, в трудную минуту я мысленно обращаюсь к нему, спрашиваю себя, как поступил бы, что посоветовал бы мне отец.

Моя Мама, Марина Александровна, преподаватель, доцент и заведующая кафедрой испанского языка МГПИ им. Ленина — самый светлый, добрый, чуткий, интеллигентный, отдающий всю себя служению людям и делу, человек, который окружил удивительной любовью и заботой не только всех близких, но и своих студентов и сослуживцев. Наверное, поэтому, глядя на родителей, являющихся образцами порядочности, долга, ответственности и служения людям и выбранному делу, и зная главный принцип семьи — «работать надо!», я достаточно рано осознал значение работы в жизни человека и важность верного выбора профессии.

В 1973 году я закончил московскую школу № 849 и поступил на энергомашиностроительный факультет (ЭнМФ) Московского Энергетического Института, а в 1979 год закончил его по специальности «Парогенераторостроение», получив диплом инженера-механика. Это были шесть лет напряженной учебной работы, которая дала мне и всем сокурсникам главное — умение работать, не считаясь со временем

и личными делами, погрузиться в заданную тему, подобрать и систематизировать материал, сосредоточиться на решении задачи и выполнить ее «кровь из носу», работать с чертежами и технической литературой и, что главное, понимание значимости и ответственности профессии энергетика. Все это оказалось жизненно необходимо в дальнейшей работе. Всему этому я обязан замечательным преподавателям МЭИ, уникальному творческому коллективу и атмосфере, которая была создана на факультете и кафедре. Нас учили специальности А. П. Ковалев, Е. А. Троянский, Д. М., Хзмалиян, Т. В. Виленский, В. А. Двойнишников, М. А. Изюмов, Л. В. Деев, А. Ф. Хритинин, Б. М. Митрофанов, Князьков В. П., Росляков П. В., Ю. А. Козлов и другие, — целая когорта славных имен, составляющих гордость МЭИ и всей отечественной котлостроительной науки. Учили по-настоящему, прививая не только знания и умение трудиться, но и чувство ответственности и гордости за выбранные профессию и специальность.

А еще мне повезло и очень помогло то, что еще в школе я встретил свою будущую жену — мою Марину, с которой мы вот уже 38 лет вместе, — и в радости, и в печали. Мы поженились на первом курсе, и наши любовь и семья — моя главная опора на протяжении всей жизни. У нас двое сыновей — Александр и Павел, трое внуков мальчишек — наша надежда и гордость. Оба сына работают в кино и в театре, выбор свой сделали сами и идут своей дорогой.

В 1978 году я пришел работать на ТЭЦ-21 Мосэнерго — на преддипломную практику. Ее директором в то время уже стал Николай Михайлович Григорьев. Светлая память этому замечательному профессионалу и человеку, так много сделавшему для предприятия и людей. С чего начать? Этот вопрос был предметом серьезных раздумий. Пойти в эксплуатацию или в ремонт? В ПТО или цех наладки? В результате, здесь решающую роль сыграло мнение отца, я пришел работать в ЦЦР — цех централизованного ремонта, слесарем по ремонту арматуры. Отец считал, что нужно начинать с самого начала, пощупать «железо», понять и научиться работать с людьми. И он, безусловно, был прав. Арматура, теплообменные аппараты, насосы и прочие на полгода, с небольшим перерывом на защиту диплома, стали моими «рабочими университетами». После защиты диплома я вернулся на электростанцию. Конечно, можно было распределиться в другое место — ВТИ, ЦНИИТМАШ, ВНИИАМ, ОРГРЭС, — диплом позволял. Но вернулся на ТЭЦ. Наверное потому, что уже прикипел к людям, к работе, к предприятию. И понял, как мало я еще знаю и умею. С глубокой благодарностью я вспоминаю моих учителей и коллег — рабочих, специалистов и руководителей: Н. М. Григорьева, Г. В. Лугового, Ю. Л. Гуськова, Е. В. Страшинского, В. И. Турченко, В. П. Пономарева, А. В. Попова, А. В. Головкина, М. И. Кузьмина, Ю. И. Морсакова, А. С. Янсона, В. Т. Концевешкина, В. В. Сарвина, Д. Ф. Никитина, В. Е. Зинакова, В. А. Кочеткова, В. Л. Мягкова, Н. Б. Орехова, И. Ш. Загретдинова, А. К. Логинова, В. Ф. Семенченко, А. М. Левина, В. И. Мавряшина, С. И. Еренкова, Т. В. Мореву, А. А. Алиева, Н. А. Гасову, А. Н. Иссопова, Ю. Г. Катечкина, Л. С. Власюка, А. М. Чикунова, С. М. Комиссарова, Г. Е. Эпштейна, Г. С. Пичугина, В. А. Усарова, М. В. Федорова, Е. В. Полушкина, Е. Е. Шишулина, Н. Ф. Малянова, И. И. Пономарева, Л. К. Волкова, Г. И. Кибитина, В. А. Малеева, В. А. Гурнака, Г. В. Мавряшина, А. И. Смирнова, М. И. Чубарова, В. И. Грузова, В. А. Галкина, П. А. Яшкина, А. Н. Калякина, Г. С. Нуждина, А. П. Козлова, А. Ю. Волченкова, В. Е. Чурочкина, А. Г. Кожевникова, И. Н. Мартынушкина, А. В. Кривогузова, В. Н. Сиренко и многих других, — профессионалов самой высокой пробы, замечательных, сильных, умных людей, искренне и без остатка преданных делу. Людей, про которых говорят — «соль земли». О каждом из этих незаурядных талантливых людей, вложивших все свои силы и душу в родное предприятие, беззаветно служивших интересам электростанции и ее коллектива, нужно было бы написать отдельно. Не случайно, что целый ряд работников, вышедших с ТЭЦ-21 Мосэнерго, впоследствии пополнили собой ряды руководящего состава энергосистемы и РАО «ЕЭС России».

Без этой преданности энергосистеме и предприятию, без полной самоотдачи, а порой и самоотверженности, было просто невозможно. И эти увлеченность и самоотдача передавались другим, заражали энтузиазмом, желанием не отстать, соответствовать высокому званию работника Мосэнерго. Конечно,

ТЭЦ-21 не была исключением в Мосэнерго. И на других филиалах энергосистемы — на электростанциях, в Телесети, МКС, предприятиях электросетей, ремонтно-сервисных предприятиях — везде были свои лидеры и выдающиеся личности, и что главное, — их было много! Престиж профессии энергетика, авторитет Мосэнерго и уважение руководителей города и области к Московской энергосистеме были очень высоки не только из-за ее значения для региона, но и в силу профессиональных и личных качеств руководителей, специалистов и рабочих.

Конечно, здесь работала выверенная десятилетиями и отлаженная система подготовки и отбора кадров Мосэнерго. Но дело не только в этом. Извините за патетику, но это правда: сама профессия энергетика, предназначение ее — нести людям свет и тепло — подразумевает, в определенном смысле, самоотречение, осознание своей ответственности и цены ошибки, соответствие высоким профессиональным и человеческим критериям. Люди случайные, ищущие легкой жизни и собственной выгоды, в энергетике, как правило, не задерживаются. А в Мосэнерго образца 60–90-х годов прошлого столетия, — тем более.

Ремонтникам на электростанциях всегда было нелегко. Постоянная борьба за надежность и живучесть в условиях дефицита электрической и тепловой мощности диктовали необходимость организации работ в особом режиме. При отказе основного или даже вспомогательного оборудования, в условиях отсутствия резерва, — независимо от времени года, дня недели и времени суток, — требовалась не только срочная мобилизация сил и средств, но и высокоорганизованный, квалифицированный и сознательный ремонтный персонал. В отопительный сезон 21-я работала в особо сложных условиях. Обусловлено это было высокими присоединенными тепловыми нагрузками и практически отсутствием резерва тепловой мощности в периоды низких температур. Зимние расходы сетевой воды достигали 45–50 тыс. куб. м/час. Понятно, что любая неисправность оборудования, влияющая на отпуск тепловой и электрической энергии, требовала немедленного устранения. В суровую зиму 1978–79 годов, когда температура наружного воздуха опускалась до −40 градусов С, на ТЭЦ-21 произошла серьезная авария, с загоранием и повреждением двух энергетических котлов — ЭК-1 и 2. На устранение последствий аварии и восстановление оборудование были брошены все ресурсы. Одного энтузиазма здесь было недостаточно. Было решено множество сложных технических и организационных задач, задействован мощный интеллектуальный и производственный потенциал, которым обладало Мосэнерго. Здесь, — как в большой дружной семье в трудную минуту, — все подразделения энергосистемы сплотились еще теснее и сделали все, чтобы оборудование, несмотря на тяжелейшие условия, было восстановлено в кратчайшие сроки.

Помимо собственного ремонтного персонала (занятого не только техническим обслуживанием, но и выполнением внеплановых и существенной части плановых ремонтов), на электростанции работал коллектив квалифицированных ремонтных, монтажных и наладочных организаций — филиалов Мосэнерго — ЦРМЗ, МЭСР, РЭТО, МЭРЭ, МТЭР, МЭН, ОЗАП, СКТБ ВКТ, и сторонних организаций. Это позволяло обеспечить своевременное и качественное выполнение технического обслуживания и ремонтов всех видов, а также осуществлять расширение, техническое перевооружение и реконструкцию оборудования, зданий и сооружений электростанции. Огромную роль здесь играло то, что коллективы подрядных организаций и их отдельных подразделений возглавляли такие высочайшие профессионалы и патриоты отечественной энергетики, понимавшие свою ответственность в обеспечении устойчивой и эффективной работы Московской энергосистемы, как: А.Н. Карев, Н.Н. Жуков, А.А. Климов, В.Д. Полканов, В.В. Гущин, Л.Т. Репецкий, И.В. Пахомов, В.Г. Матвеев, В.Н. Алифанов, А.В. Максимов, А.М. Зверев, Н.Ф. Малянов, А.П. Васильев, Ю.А. Чуприков, А.М. Пославский, И.С. Батхон, В.И. Камнев, А.П. Козлов, В.Б. Безобразов, В.Г. Залетов, Г.И. Селезнев, Г.Л. Браймстер, В.Л. Янушко, А.А. Трошин, В.К. Лукьянов, В.С. Романов, Н.И. Ищенко, Н.М. Курносов, С.И. Кузнецов, Ю.В. Цветков, Ю.Д. Даниличев, Л.А. Якунин, Б.В. Зингеренко, А.А. Казаков, В.С. Кабашин, В.С. Фроленков, В.Т. Фетисов, Е.М. Гервиц, Г.Н. Роговин, Б.М. Ершов, Г.С. Иляшенко, Ю.М. Саркисов, Р.Г. Гимадинов и другие.

Для меня, молодого мастера турбинного отделения ЦЦР, работа, связанная с ремонтом действующего и освоением нового оборудования была самой лучшей школой. Рутинной работу на энергопредприятии никак не назовешь, — множество требующих оперативного решения задач, постоянно меняющиеся ситуации. Было непросто, но захватывающе интересно: одно дело учебники, другое — реальные люди и «железо», разные производственные и жизненные ситуации, которые возникали постоянно. И еще раз, никогда не устану повторять, мне очень повезло с учителями — знающими, мудрыми, требовательными и доброжелательными одновременно. Низкий поклон Михаилу Ивановичу Кузьмину, Андрею Сергеевичу Янсону, Владиславу Ивановичу Грузову, Владимиру Андреевичу Галкину, Григорию Ефимовичу Эпштейну, Григорию Степановичу Пичугину. Без помощи этих замечательных профессионалов, ставших для меня настоящими наставниками, мне вряд ли бы что-то удалось в профессии. Чтобы соответствовать требованиям, предъявляемым к инженерно-техническим работникам Мосэнерго, необходимо было вбирать в себя те знания и навыки, которыми делились старшие товарищи и коллеги, постоянно повышать квалификацию и учиться. В том числе, и умению работать с людьми, в коллективе. Несмотря на принадлежность к ремонтному цеху, я старался вникать в вопросы эксплуатации, вместе со специалистами котлотурбинных цехов, электриками, киповцами, ПТО анализировать причины отказов и повреждений, изучать передовой отраслевой опыт, стараясь использовать и внедрить его у нас на 21-й.

Много внимания уделялось вопросам повышения надежности и долговечности узлов, повышению технико-экономических показателей работы оборудования. Важно, что это было не популистскими лозунгами и не насиждалось насищенным образом сверху, это была системная постоянная работа на всех уровнях производства, в которую вовлекались и рабочие, и мастерский состав, и руководители. Аналогичная работа велась и на других электростанциях энергосистемы, с активным участием технических служб Генеральной дирекции и заводов-изготовителей, и тот обмен опытом между филиалами — ТЭС, ремонтными предприятиями, который всемерно поддерживался в Мосэнерго, не только позволял совершенствовать работу оборудования и саму организацию производственной деятельности, но и активировал персонал на творческий, заинтересованный подход к работе. В этот период мне, как мастеру, а затем старшему мастеру ЦЦР, возглавившему турбинный участок ЦЦР в КТЦ-1, довелось столкнуться с проблемами конструктивного несовершенства оборудования.

Не могу не сказать здесь о своих замечательных коллегах — Владимире Викторовиче Сарвине и Анатолии Петровиче Козлове. Оба — с монтажным опытом, в высшей степени организованные и творческие люди, находящиеся в постоянном поиске, постоянно генерирующие и реализующие свои идеи. Конечно, с такими близкайшими помощниками-соратниками работать вместе было очень здорово. Действовавшая система планово-предупредительного ремонта основного и вспомогательного оборудования, была нацелена на предупреждение внеплановых отказов и повреждений, способствовала выравниванию ремонтной загрузки в течение года и стимулировала ремонтников к заинтересованному, бережному отношению к закрепленному оборудованию. Это много позже возник термин «сервисное обслуживание», но на ТЭЦ-21 уже в те годы в практике мастеров и бригадиров ЦЦР были периодические обходы закрепленного оборудования и ревностное отношение с их стороны к тому, как оно эксплуатируется. Это была реальная ремонтная диагностика, пусть без специальных приборов, но от этого не менее эффективная. Такой контроль, в свою очередь, дисциплинировал эксплуатационный персонал, а значит, приносил двойную пользу общему делу.

В 1987 году мне предложили перейти на должность заместителя начальника отдела планирования и подготовки ремонтов. Создание этих подразделений в соответствии с приказом Минэнерго было направлено, в первую очередь, на повышение эффективности энергогоремонта в условиях приближения к выработке паркового ресурса значительной части оборудования, введенного в эксплуатацию в 1950–60 годы. Руководителем отдела был назначен Юрий Иванович Морсаков, опытнейший котельщик, в прошлом — начальник ЦЦР. Заместителем главного инженера по ремонту был в то время Евгений Васильевич Страшинский. Работа под их руководством стала для меня следующей ступенью обучения

и профессионального роста. Постоянное плотное взаимодействие со службами Генеральной дирекции Мосэнерго, с проектными филиалами Мосэнерго — Мосэнергопроектом и СПКБ РР, с такими отраслевыми институтами, как ВТИ, ЦКТИ, ВНИИЭ, с производственниками и конструкторами УТМЗ, ЛМЗ, Электросилы, ТКЗ «Красный котельщик», ЗИО, ЧЗЭМ, БЗЭМ, Пролетарского завода, Сумского и др. насосных заводов, — не только стало для меня прекрасной школой, но и помогло приобрести много замечательных коллег-друзей, отношениями с которыми я очень дорожу до сих пор.

В конце 80-х годов на ТЭЦ-21 назрели проблемы замены выработавшего ресурс оборудования. В эти годы существовавшая ранее система выделения Главэнергокомплектом фондов по энергомашиностроительным заводам заметно ослабла, а затем и вовсе прекратила свое существование. Надо было искать новые пути работы с заводами. Это, с одной стороны, осложняло решение задач, с другой — дало мне возможность не раз побывать на базовых для отечественной индустрии энергомашиностроительных гигантах, узнать и понять их состояние и проблемы, установить контакты с их замечательными специалистами и руководителями. Это не было сугубо снабженческой работой, хотя, конечно, приходилось воевать и за объемы, и за сроки поставки. Как правило, перед нами стояла комплексная задача повышения надежности и долговечности узлов оборудования.

Мне хотелось бы высказать огромную благодарность за сотрудничество и глубокое уважение отечественному энергомашиностроению, тем замечательным талантливым людям, которые проектировали и изготавливали котлы, турбины, генераторы, насосы, электродвигатели, арматуру и трубопроводы. Сегодня, когда уже доступны статистические данные об отказах зарубежных аналогов, понимаешь, что наши энергомашиностроители, работавшие в условиях постоянного аврала и цейтнота, создавали замечательную технику, отвечавшую современным требованиям и нуждам государства. В период работы в ОППР я не отходил от производственной жизни. Да и невозможно это было, недопустимо, так как все, для чего работал отдел, было направлено на оптимизацию производства, на решение его насущных задач.

В 1989 году на ТЭЦ-21 начался важнейший этап — техническое перевооружение турбоустановок Т-100–130, с заменой турбины, генератора, вспомогательного теплотехнического и электротехнического оборудования на современные модификации, с приращением электрической и тепловой мощности. В период до 1994 года были заменены четыре первых турбоагрегата. Это была интереснейшая и напряженная работа, проводившаяся в условиях действующего предприятия параллельно с программой ремонтов и реконструкции другого оборудования. Коллектив проектировщиков Мосэнергопроекта, монтажников МУ-6 МЭМ, ЭЦМ, ЭМТИ, строителей Мосэнергостроя и МЭСР, персонала ТЭЦ-21, координируемый замечательным руководителями и специалистами Ю.Л. Гуськовым и Г.Е. Эпштейном, прекрасно справился с этой сложной задачей, что позволило, фактически, придать новую жизнь первым энергоустановкам, проработавшим более 35 лет.

В 1990 году я был назначен на должность начальника ОППР, а спустя еще некоторое время — заместителем главного инженера по ремонту ТЭЦ-21. Такой форсированный переход был обусловлен не моими особыми заслугами. Так сложилась кадровая ситуация. Директором станции незадолго до этого был выбран коллективом и утвержден руководством энергосистемы Юрий Леонидович Гуськов — высокопрофессиональный энергетик с большим опытом, пришедший на ТЭЦ-21 для ввода энергоблоков Т-250 руководителем КТЦ-2 с Каширской ГРЭС-4. После пуска и освоения энергоблоков Т-250 Юрий Леонидович был назначен сначала заместителем главного инженера по эксплуатации, а затем главным инженером электростанции. Его отличали глубокие знания, жесткая самодисциплина, высокая требовательность к персоналу, постоянный творческий поиск и неустанное совершенствование доверенного ему предприятия. Причем, как в производственной, так и в социальной сфере.

За 18 лет его руководства он очень много сделал для электростанции. Ему я очень благодарен за то, что он поверил в меня, доверил мне, 33-летнему, очень важную и ответственную работу. Ю.Л. Гуськову удалось собрать очень сильную команду: главный инженер — Виктор Иванович

Турченко, заместитель главного инженера по эксплуатации — Владимир Павлович Пономарев, позже — Александр Константинович Логинов, заместитель директора по капитальному строительству — Григорий Ефимович Эпштейн, заместитель директора по финансам — Дмитрий Федорович Никитин, заместитель по общим вопросам — Владимир Федорович Семенченко, позже Владимир Викторович Сарвин. Эти замечательные, я бы сказал, «одержимые профессией» руководители, грамотнейшие специалисты, коллеги и друзья одновременно максимально упростили мне период адаптации к новым условиям, словом и делом помогая во всем. Конечно, положительную роль сыграл мой предыдущий опыт и определенный накопленный багаж знаний и навыков.

Десять лет я проработал, отвечая за ремонтное направление на ТЭЦ-21. Помимо вышеупомянутого технического перевооружения турбоагрегатов, а также планирования, подготовки и проведения всех видов ремонтов оборудования, ЗиС, направленных на обеспечение надежной и экономичной работы станции, одной из основных задач стало улучшение экологических показателей работы электростанции — снижение вредных выбросов в атмосферу, борьба с шумом, снижение сбросов, другие природоохранные мероприятия. Повышению надежности общестанционного оборудования также уделялось большое внимание.

Думаю, что общими усилиями руководителей станции, руководства и специалистов ремонтных подразделений цехов ТЭЦ, ОППР, ПТО, ЛМС и подрядных организаций нам удалось главное — систематизировать подходы, сократить количество повторных ремонтов, продвинуться вперед в направлении повышения качества и культуры ремонтного производства, несмотря на то, что 90-е годы для энергетики, как и для всей страны, были очень непростым периодом. Настоящим штабом, сумевшим обеспечить координацию ремонтной деятельности, стал ОППР, который возглавил Владимир Львович Мягков, — удивительный, бесконечно преданный своему делу человек, специалист высочайшего уровня. Да и помощники у него были под стать: Н. Б. Орехов, А. С. Лапин, А. Ю. Волченков, Э. К. Семенченко, Л. М. Ишанова, А. А. Рудакова и другие.

Очень большую поддержку мы получали от руководителей технического крыла Генеральной дирекции Мосэнерго. В. Л. Носихин, В. И. Ногин, В. Е. Зинаков, А. Л. Сивов, В. С. Иванущенко, И. И. Пономарев, сами прошедшие «огонь и воду», и прекрасно знавшие производство, не только контролировали работу филиалов энергосистемы, но и оказывали реальную помощь, активно участвовали в решении организационных и технических задач. В эти годы я впервые увидел Нестора Ивановича Серебряникова. Он приезжал на 21-ю, впрочем, как и на другие филиалы энергосистемы, для проведения совещаний по объектам строительства и реконструкции, либо при каких-либо форс-мажорных обстоятельствах. О его роли в развитии и укреплении энергосистемы, о том, каким мощным интеллектом и прозорливостью он обладал, хорошо известно и написано очень много. Но, помню, что тогда меня удивило то, насколько он знал и тонко («до болта») чувствовал технические нюансы, как мгновенно схватывал суть проблемы и принимал правильные решения. Уже позже, когда я имел честь работать непосредственно с Нестором Ивановичем, я понял, что его мудрость и душевые качества не уступают его таланту инженера и руководителя.

По настоятельному требованию Ю. Л. Гуськова нами была организована работа по анализу качества ремонтов, анализу причин повреждений, выработке и реализации мероприятий, направленных на повышение эффективности ремонтов. В том или ином виде эта работа велась на электростанциях всегда, но, пожалуй, впервые мы постарались подойти к ней комплексно и системно, с учетом реальных условий нашего предприятия. Необходимо сказать, что в это время появились первые работы Виктора Карловича Паули об организации контроллинга производственной деятельности, системе контроля и оценки условий эксплуатации оборудования, об учете и анализе повреждаемости поверхностей нагрева. Мы использовали эти передовые подходы, старались их применить и развить в условиях ТЭЦ-21.

В силу значительного количества установленного оборудования, зданий и сооружений, а также возросших объемов ремонта, диагностики и реконструкции/замены выработавших ресурс узлов,

продолжительности периода, отведенного на ремонт основного и теплофикационного оборудования (апрель-сентябрь), не хватало. Я всегда был против необоснованных авральных штурмов на плановых объемах работ, поскольку они влекут за собой повышенные риски допущения брака, увеличение стоимости работ, физическую и психологическую усталость персонала. Мы постепенно и осознанно стали экспериментировать с периодичностью и продолжительностью ремонтов, раздвигая «ремонтную площадку» и увеличивая рекомендованные РДПР регламентные сроки. Тем более что к середине 90-х годов наметился определенный спад энергопотребления, и в целях выполнения запланированных объемов работ и достижения требуемого качества ремонтов такая техническая политика была вполне оправдана.

В 1999 году Ю.Л. Гуськов стал моим и научным руководителем — по его совету я приступил к работе над диссертацией, посвященной вопросам оптимизации ремонтной деятельности. Совет был, как бы это сказать, — весьма настоятельный. Теперь я понимаю, что Юрий Леонидович, как настоящий руководитель, смотрел вперед, думал о будущем предприятия и считал необходимым «приподнять» меня над текущей работой, расширить кругозор, сделать следующий шаг — нет, не карьерный, — а в профессии. Конечно, было непросто, не хватало времени. Бывало, опускались руки, — уставал, заклинивало, — но пасовать было нельзя. В итоге, благодаря помощи и поддержке Юрия Леонидовича Гуськова, замечательных педагогов и специалистов МЭИ Николая Иосифовича Тимошенко и Александра Васильевича Андрюшина, диссертация была написана. В 2000 году я защитился на Ученом совете МЭИ. Про себя я эту диссертацию называю «ночной». Работа над ней очень много дала мне — и в части углубления и систематизации знаний, и в плане внутренней организованности.

В апреле 2001 года меня вызвал Главный инженер ОАО «Мосэнерго» Игорь Тимофеевич Горюнов и предложил перейти на работу в Генеральную дирекцию Мосэнерго своим заместителем по теплотехнической части. К тому времени я отработал на ТЭЦ-21 более 22 лет. Первая моя мысль: как без родной станции?! Вторая: готов ли, справлюсь ли? Да, я понимал, что работаю достаточно давно, что есть определенный опыт, но и осознавал отчетливо, что это — аванс, что требования и ответственность чрезвычайно высоки. Думал крепко, волновался, посоветовался с директором. Наутро доложил Игорю Тимофеевичу о своем согласии.

Знаете, что оказалось самым трудным в начальный период работы в Генеральной дирекции? Нет, — не множество новых вопросов и проблем, не выстраивание отношений с коллегами, даже не отсутствие у меня директорского, очень важного и нужного опыта. Конечно, я, ранее работая в руководящем составе электростанции, выполняя свои обязанности и присутствуя на селекторах и совещаниях, знал структуру, состав, цели и задачи Общества. Но оказавшись в центре этой уникальной энергосистемы, обеспечивающей жизнь целого региона, по площади превосходящего целые государства, я впервые почувствовал и осознал ее масштаб и величие. Вот это, пожалуй, — помимо чувства гордости, пришла ответственность за целое направление работы, а не только за свою родную, пусть и самую мощную на тот момент, электростанцию Мосэнерго. Очень хорошо помню, как в один из первых дней Горюнов сказал мне: «Забудь, что ты работал на ТЭЦ-21!» Может, это кому-то покажется непонятным, но для тех, кто работал в Мосэнерго, в этом кроется особый смысл. Кому, как не Игорю Тимофеевичу, отдавшему свою жизнь служению Московской энергосистеме, — было не знать, что к родному предприятию прикипашь сердцем и стремишься сделать для него все, что можешь. Но работая в Генеральной дирекции, эмоции и привязанности — в сторону. Твоя задача теперь — все теплотехническое хозяйство. Вот что имел в виду Горюнов.

Я уже говорил, что мне очень повезло с учителями по профессии. Но с Игорем Тимофеевичем — другое. Он стал для меня Учителем не только по профессии, но и по жизни, очень помог и много сделал для меня и моей семьи. Он был и остается совершенно уникальным руководителем, Человеком с большой буквы и безусловным авторитетом для всех энергетиков страны и Мосэнерго особенно — в силу удивительного сочетания блестящей технической эрудиции, досконального знания энергосистемы, жесткой требовательности, решительности, мудрости и широты души. Его знали все, и он знал всех в системе. Дилетанства и безответственности Горюнов не выносил ни в каком виде. За это мог не только

разнос устроить, но и в одну минуту снять с работы. Но и прощать умел, понимал с полуслова, вникал в суть проблемы, принимал решения — быстро и точно, отсекая шелуху, без затягивания и «создания комиссий», брал на себя ответственность в самые трудные минуты.

Работая рядом с таким руководителем и человеком, невозможно было не равняться на него, не стараться соответствовать его требованиям. Команда руководителей технического блока Генеральной дирекции Мосэнерго, сформированная вокруг И. Т. Горюнова, была в высшей степени профессиональной, творческой, дисциплинированной и сплоченной. Случайных людей там не было. Наоборот, в нее входили такие замечательные специалисты и руководители, как Валерий Сергеевич Мозгалев, Александр Александрович Митяев, Сергей Петрович Романовский, Сергей Александрович Пронин, Георгий Васильевич Преснов, Вадим Евгеньевич Зинаков, Валерий Иванович Ногин, Виктор Николаевич Савинов и др. Стоит ли говорить, что они приняли меня как своего, помогли советом и делом, а дальнейшие годы совместной работы связали нас еще и настоящей мужской дружбой.

Работа требовала от меня скорейшего входа в курс дела, знакомства с проблемами и задачами филиалов и Общества, налаживания новых контактов внутри энергокомпании и во внешнем мире. И здесь мне неоценимую помощь оказала Татьяна Аркадьевна Горбачева, которую я, зная ее замечательную энергичность, коммуникабельность, организационные способности и оптимизм еще по совместной работе на ТЭЦ-21, попросил помочь мне на новой работе. Она не только отладила работу с документами, оперативный контроль и взаимодействие с филиалами, подразделениями Генеральной дирекции и подрядными организациями, но и обеспечила деловую доброжелательную атмосферу при требуемой скорости действий. С тех пор мы с Татьяной, с небольшим перерывом, работаем вместе, и я очень благодарен ей за это и за все, что она сделала и продолжает делать.

В сферу моей ответственности входили вопросы эксплуатации и ремонта теплотехнического оборудования, зданий и сооружений филиалов-электростанций, Тепловых Сетей, координация работы ЦРМЗ, Мосэнергоспецремонта, Мостеплосетьэнергомонта, Мосэнергоналадки, СПКБ РР, сторонних ремонтных организаций, работа с отраслевыми институтами и производителями оборудования. И еще постоянная работа по анализу результатов производственной деятельности, выработка решений по оптимизации и повышению ее эффективности, формирование перспективных программ по направлениям. Понятно, что большое хозяйство и усилий требует соответствующих. Но одному, будь ты хоть дважды пядей во лбу, ничего не сделать. Ключевую роль в формировании и реализации производственных программ ТОиР, ТПиР играли технические руководители и специалисты предприятий и, конечно, технические службы Генеральной дирекции. Производственный технический блок Мосэнерго можно сравнить с пирамидой, в основании которой находился наиглавнейший элемент — высокопрофессиональные и ответственные коллективы филиалов-ТЭС, ПЭС, Тепловых Сетей, МКС и другие, во главе со своими руководителями. Именно там делается товарная продукция, куются производственные успехи, происходят технологические нарушения и отказы.

В Генеральной дирекции Мосэнерго той поры это понимал каждый специалист и руководитель, — не только технических служб, но финансово-экономического блока, отделов кадров, труда и зарплаты, подготовки персонала, — потому что случайных людей там не было, каждый прошел производственную школу, был, если можно так сказать, освящен Мосэнерговским духом. И те, кто приходили из других компаний (что было не часто, так как энергосистема воспитывала и бережно возвращала собственные кадры) или со студенческой скамьи, — все они в скором времени пропитывались этой атмосферой и вливались в энергетическую Мосэнерговскую Семью. Работала прекрасно организованная система подготовки кадров, система обучения и повышения квалификации персонала.

Этой работой творчески занимались замечательные руководители и специалисты своего дела, настоящие патриоты Мосэнерго — Юрий Николаевич Вавилов, Евгений Иванович Рожков, Галина Сергеевна Шепилова, Вячеслав Николаевич Воронков, Владимир Васильевич Темник. И помощники у них были под стать — В. А. Сорокина, О. М. О. М. Подельщикова, О. М. Егоркина, Л. И. Суляева, Н. С. Жарова и др.

Они хорошо знали очень многих работников предприятий-филиалов и Гендирекции, и не только их, а еще их детей, а в ряде случаев и внуков, потому что воспитание молодежи, преемственность поколений, передача эстафеты по специальности, поддержка рабочих династий всегда были задачей и предметом особой гордости Мосэнерго. С этой целью и с МЭИ, и с Ивановским Энергетическим Институтом, и с Государственной Академией Управления поддерживались постоянные рабочие отношения, были реализованы целевые программы обучения и повышения квалификации сотрудников Мосэнерго и их детей, проводились конкурсы проектов, разработанных выпускниками и аспирантами. Очень надеюсь, что понимание и поддержка этого важнейшего компонента подготовки персонала и корпоративной политики Мосэнерго не будут утеряны, а сохранятся и впредь.

Отбор специалистов и руководителей технических служб Генеральной дирекции проводился очень тщательно, благо было кого выбирать из числа специалистов предприятий-филиалов. Поэтому квалификация специалистов технических служб, в подавляющем большинстве случаев, была высокой, и сами они пользовались заслуженным авторитетом на предприятиях. В начале 2000-х годов в технических службах и отделах Гендирекции работали такие замечательные, много сделавшие для энергосистемы руководители и специалисты, как: В. С. Павликова, А. А. Митин, А. П. Поляков, В. И. Брыкин, А. И. Владимиров, А. К. Маханьков, С. А. Чернова, В. Ю. Васютинский, Ю. П. Балобанов, В. Б. Карпов, В. А. Клименко, Н. Е. Шаталова, С. А. Окшин, А. С. Медведев, С. Г. Смертева, А. Ф. Лебеденко, А. С. Силаев, А. М. Шабаш, В. Г. Гришин, В. Н. Федотов, В. А. Усаров, Е. А. Шмелев, Э. И. Тажиев, В. А. Харченко, П. Е. Смирнов, С. А. Быков, А. В. Лебедев, Е. В. Жабин, В. В. Хилькевич, В. Д. Лебедев, С. Л. Герасимов, Э. В. Голиков, С. П. Александров, А. Г. Корзинин, Б. А. Рогачев, А. Ю. Грузнов, В. Н. Забузов, П. В. Бублей, И. М. Елисеева, А. М. Храмчихин, В. А. Федотова, С. В. Фоменко, Г. П. Бутенко, Е. В. Родионова, В. Н. Кудрявцев, А. И. Барсуков, В. Д. Лесковец, И. И. Пономарев, С. А. Аршунин, В. П. Данилин, В. В. Ковыркин, Н. Б. Барыбин, О. В. Халезина, Г. В. Кузнецова, С. Н. Контарь, Ю. В. Шкаликов, Н. Н. Носатенко, Т. Г. Сироткина, Л. Ю. Краснюкова, Р. П. Горячев и многие другие — все профессионалы, преданные энергетике и Мосэнерго.

Конечно, я в своей работе опирался на коллег из служб и отделов Генеральной дирекции, с большинством которых установились полное взаимопонимание и нормальные человеческие и производственные отношения. В начальный период не обошлось без притирки и отдельных разногласий, но, в итоге, особенно после прихода в Гендирекцию прекрасных специалистов и организаторов производства, проведенных совместной работой на ТЭЦ-21, — М. В. Федорова и Г. В. Мавришина, — в СЭРТМО, СЭРЗиС, СТА, Метрологической Службе и в Химической Службе была образована сплоченная и энергичная команда единомышленников, с которой мне посчастливилось работать до своего ухода из Генеральной дирекции.

В 2001 году А. Н. Ремезова на посту Генерального директора Мосэнерго сменил Аркадий Вячеславович Евстафьев. Ему, — пусть и не энергетику, а математику по образованию, человеку высококвалифицированному и умному, аналитику и бойцу одновременно, — удалось очень быстро понять как не только сохранить достижения и авторитет энергосистемы, но и пойти дальше. Он высказал доверие и сохранил команду Генеральной дирекции, усилил ее, вернув на Мосэнерговский небосклон звезду первой величины — Татьяну Петровну Дронову, пригласил замечательную энергичную Инну Николаевну Цховребову, других руководителей в основном корпоративного направления.

К сожалению, период его руководства (2001–05 годы) совпал с периодом осложнения отношений на уровне руководства РАО «ЕЭС России» и Мэра Москвы. Эта «холодная война», в том числе и на фронте тарифного регулирования, привела к серьезному снижению темпов технического перевооружения и реконструкции оборудования, зданий и сооружений электростанций и сетей, отставанию от требуемых сроков обновления исчерпавших ресурс узлов. Необходимо отметить, что, несмотря на сложные отношения руководства, взаимодействие с Департаментом топливно-энергетического хозяйства, с другими службами городского комплекса и с префектурами продолжали оставаться рабочими и благожелательными. Да иначе и быть не могло — делали одно дело!

На А. В. Евстафьева легла основная нагрузка, связанная с задачей реформирования энергосистемы, в соответствии с отраслевой стратегией. И эту задачу, тяжелую и неблагодарную, цель которой трудно объяснить как с технической, так и с экономической точек зрения, А. В. Евстафьеву и нам пришлось выполнять. Дисциплина в энергетике — и исполнительская, и технологическая — одна из краеугольных основ. Как в вооруженных силах. И это понятно — энергетики всегда на страже безопасности страны. Ее энергетической безопасности. Поэтому сделали. Нет, «молчания ягнят» не было. Возражали, аргументировали, предупреждали. Преклоняясь перед великими энергетиками и защитниками Отечества — Нестором Ивановичем Серебряниковым и Виктором Васильевичем Кудрявым — они сделали все, что могли! Как последние Рыцари Энергетики — без страха и упрека. К сожалению, тщетно... Итак, в этих сложных условиях основная нагрузка по обеспечению надежной работы энергосистемы легла на И. Т. Горюнова, его штаб и, конечно, на энергопредприятия Мосэнерго. И мы с этой задачей справились. Конечно, кто-то может попытаться возражать, вспоминая майскую 2005 года аварию, начавшуюся с ПС Чагино, но надо понимать, что реальные ее причины были заложены в другом. За политическими баталиями, к сожалению, были забыты основной принцип опережающего развития энергетики как базообразующей отрасли, синхронизации темпов обновления и ввода новых генерирующих и трансформаторных мощностей, центров питания, тепловых и электрических сетей, с развитием городского хозяйства, в том числе жилищным и другим строительством, безоглядно форсированном Московскими властями. Видимо, с уходом Б. В. Никольского в городе не нашлось мощной фигуры, способной справиться с задачей комплексного развития города и энергосистемы региона. Такой программы в городе просто не было.

Девиз Мосэнерго — «К свету, теплу и чистому воздуху» — не был просто красивыми словами. Это было целью и сутью как текущей работы, так и работы на перспективу — на всех уровнях управления производственно-хозяйственной деятельностью Общества. На это были «заточены» руководство Мосэнерго, все подразделения Генеральной дирекции, коллективы всех филиалов во главе со своими директорами. О «директорском корпусе», как называл директоров предприятий энергосистемы Н. И. Серебряников, необходимо сказать отдельно. Уверен, что такое название мудрейший Нестор Иванович придумал не случайно. Он, как великий полководец, руководивший самой большой (если говорить о комбинированной — электрической и тепловой мощности) энергетической системой-«армией» в мире, создал, сродни Наполеону, свой элитный корпус — из отборных командиров производства, жизненный путь каждого из которых достоин отдельной книги. Так же внимательно, «придирчиво» и бережно отбирая каждого, Нестор Иванович и Игорь Тимофеевич определяли технических руководителей — главных инженеров.

Именно эти выдающиеся профессионалы и руководители служили двигателем мощной машины Мосэнерго. Нет, неправильно, — они являлись сердцем великолепного сложного организма Мосэнерго, поскольку энергосистема всегда была живой, тонко чувствующей и реагирующей, развивающейся и прогрессирующей. Вот они — лучшие из лучших того времени, да и вне времени тоже, чьи имена вписаны золотыми буквами в историю Мосэнерго: Р. А. Баликоев, В. М. Липовских, А. С. Свищунов, С. Н. Тодирка, Н. М. Сандлер, П. Ф. Куликов, И. С. Батхон, А. Н. Карев, А. А. Климов, В. Я. Овчарек, Н. Н. Куцый, Е. А. Михеев, А. С. Осыка, Н. П. Махотин, В. К. Коновалов, Ю. И. Горелов, В. М. Гвоздев, В. С. Иванущенко, О. Н. Мочалов, А. Н. Романенко, А. К. Логинов, В. Б. Голышев, Ю. А. Лыгин, В. Б. Крестов, Г. И. Колечкин, В. И. Ногин, В. А. Шуляев, А. Ю. Семенов, С. И. Еренков, М. В. Беляков, Г. Н. Ребров, В. М. Порошин, З. Л. Банцевич, А. В. Ролдугин, В. В. Сергеев, В. В. Малышев, А. А. Чистов, Ю. Л. Гуськов, В. И. Турченко, И. М. Козлов, Е. В. Чернышев, В. В. Григорьев, Н. А. Зройчиков, А. Д. Тыклин, А. В. Греченков, М. П. Катаев, В. В. Голов, Б. А. Саков, Б. Я. Цыпин, М. И. Прохоров, В. Ф. Ханин, Б. В. Ломакин, А. В. Захаренков, И. В. Долинин, О. Н. Макаров, С. И. Пищиков, Е. Е. Шишулин, В. И. Шатунов, А. П. Кулешов, В. И. Магрук, С. П. Паничев, В. Г. Заикин, С. М. Литвинов, В. М. Корчак, А. И. Мазуров, В. М. Бодякин, Н. Н. Нечипоренко, Л. Н. Данилкин, А. Н. Филиппов, В. В. Ярославцев, В. В. Иванов, А. И. Якунин, А. М. Бояр, А. С. Варфоломеев, Н. И. Симичев, П. И. Синюков, П. А. Синютин, А. П. Васильев, Г. М. Минашкин, В. И. Камнев, В. В. Гущин, Л. Т. Репецкий,

И. В. Пахомов, В. С. Артамонов, А. А. Кокорин, Ю. А. Чуприков, А. М. Пославский, Ю. С. Петухов, Т. Л. Ефимова, Н. Ф. Малянов, И. Г. Чимбирь, Н. Н. Каев, Е. М. Цвирко, А. Л. Сидоров, А. А. Александров, В. А. Демин, В. М. Салтыков. Да, конечно, этот перечень имен не полон, да простят меня те, кого я не упомянул здесь. Но главное, я думаю, это то, что их имена — в памяти людей, работавших рядом, в их реальных делах и свершениях.

Особые слова благодарности мне хотелось бы выразить трем, не побоюсь этого слова, уникальным директорам и их коллективам, с которыми мне выпала честь тесно работать в эти годы. Я говорю о директоре Тепловых Сетей Руслане Андреевиче Баликоеве, Мосэнергопроекта — Науме Михайловиче Сандлере, ЦРМЗ — Алексее Николаевиче Кареве.

Эти Профессионалы, сумевшие создать великолепно отлаженные внутрипроизводственные и внешние связи, поднять на небывалую до них высоту — причем, не только внутри энергосистемы, но и во внешнем мире — авторитет возглавляемых ими предприятий, обеспечить их интенсивное развитие и переоснащение, стать оплотом надежности и прогресса Мосэнерго в целом, сплотить вокруг себя прекрасных руководителей и специалистов по всем направлениям деятельности. Судите сами по этим славным именам:

— Тепловые Сети Мосэнерго: В. М. Липовских, Г. А. Нейман, В. Н. Якименко, А. М. Пономаренко, Я. Г. Ротмистров, М. А. Макарын, Р. Ю. Андерсанов, И. А. Марков, Е. Л. Зарецкая, А. Н. Гончаров и другие, — ими был создан практически образцовый по уровню дисциплины, организованности и профессионализму сбалансированный коллектив единомышленников — руководителей, специалистов, производственных подразделений и подрядных организаций; была организована настоящая творческая, — научно-техническая и прикладная одновременно, — работа по повышению надежности, долговечности и развитию тепловых сетей, по расширению теплового бизнеса Мосэнерго; в результате этой работы в разы (!) сократились подпитки теплосети, уменьшилось количество повреждений трубопроводов и отказов арматуры, время устранения повреждений и текущих ремонтов сократилось до минимума, благодаря отличной организации аварийных и плановых ремонтов; конечно, средства на эксплуатацию, ремонт и реконструкцию тепловых сетей энергосистема направляла весьма значительные, но это того стоило — повреждение магистрального трубопровода приводило к прекращению теплоснабжения тысяч москвичей, становилось предметом критики и разбирательств со стороны городских властей, но даже в таких обстоятельствах авторитет, профессионализм и ответственность руководства и работников Тепловых Сетей Мосэнерго были непрекращаемы!

В подобном режиме и с таким же высочайшим авторитетом в городе работали и МКС Мосэнерго под руководством А. С. Свищунова и С. Н. Тодирки.

— ЦРМЗ: Н. Н. Жуков, М. И. Чупов, Е. Б. Ткачев, А. А. Климов, П. Р. Должанский, С. И. Микунис, С. А. Лимар, Г. Г. Комаров, В. Л. Щедролюбов, И. И. Ткаченко, Ю. Д. Шкотов, В. П. Шубин, С. К. Тришкин, П. П. Марченко, А. В. Егоров, В. Н. Серьевцов, А. А. Ерохин, М. И. Прохоров, С. В. Емельянов, В. П. Калиниченко и другие. — этой прекрасной команде удалось сделать завод не только оплотом надежности тепломеханического и электротехнического оборудования Мосэнерго, но и настоящим инженерным Центром. Заводские цеха закрывали, практически — всю необходимую номенклатуру заводского (узлового, агрегатного) ремонта, включая элементы проточной части турбин, питательных и других насосов, генераторов и электродвигателей, ТДМ и прочие, а также значительную долю изготовления запасных частей, что было чрезвычайно важным в условиях постоянного цейтнота времени и отсутствия возможности размещения заказов на энергомашиностроительных заводах-изготовителях, работавших по госзаказам.

Авторитет же заводских лабораторий Металлов, Вибродиагностики, Регулирования был чрезвычайно высок в энергетическом сообществе, благодаря их прекрасным руководителям — настоящим ученым-практикам, внедрению современных методов диагностики и испытаний, высокому уровню квалификации и организованности коллективов. Ну и конечно, в подавляющем большинстве своем,

грамотные и хорошо организованные коллективы котельных, турбинных и электрических участков ПРТСО на электростанциях энергосистемы, готовые решать любые производственные задачи в кратчайшие сроки. Все это образовывало уникальную инженерно-производственную систему, четко работающую в плановом режиме и оперативно реагирующую на возникающие в энергокомпании проблемы аварийного характера;

— Мосэнергопроект: роль и значение своего проектного института для энергосистемы огромна — практически, все электростанции Мосэнерго, за редким исключением, построены по проектам МЭП; а еще — тепловые и электрические сети, насосно-перекачивающие станции, подстанции, техническое перевооружение и реконструкция энергобъектов Мосэнерго и города; в Мосэнергопроекте Н. М. Сандлером был создан уникальный, состоящий из по-настоящему талантливых людей, коллектив, даже не коллектив, а блестящий ансамбль руководителей, ГИПов, начальников отделов и специалистов — П. Ф. Куликов, И. А. Михайлов (позже возглавивший Московский Теплоэлектропроект), Д. Н. Филиппов, А. А. Недовицленко, М. П. Крылов, Ю. А. Лесной, Г. А. Оськин, Н. Г. Горбунова, Е. Н. Горбунова, Ю. В. Дмитриев, О. А. Селиверстова, Л. Г. Царьков, Л. М. Федорова, Ю. А. Яшукова, А. А. Жермоленко, С. М. Черкасов, О. В. Симорова, Т. Н. Петушкива, Т. А. Супонина, О. А. Болотов, В. А. Чулков и другие.

Для меня работать с такими людьми и профессионалами было и удачей, и очередным практическим курсом по специальности и науке управления. Не скажу, что было без проблем, но зато, опять-таки, захватывающе интересно. В годы работы заместителем И. Т. Горюнова по теплотехнической части мне довелось принять участие во многих интересных проектах. Мы старались усиливать состав служб молодыми инициативными работниками. Так в составе СЭРТМО появились А. М. Семичев, Р. И. Колчин, Д. В. Моченов, в СЭРЗиС — А. Ю. Волченков, В. К. Варварин, С. В. Архипов, в СТА — А. В. Смирнов, впоследствии ставшие опорными специалистами подразделений.

Рука об руку работали с коллегами из СНТБ, возглавляемыми С. А. Прониным — умным, профессиональным и требовательным руководителем, — по расследованию причин инцидентов, над выработкой мероприятий по повышению надежности. Благодаря этой постоянной работе, показатели аварийности были значительно снижены.

Серьезным испытанием для всей энергосистемы стала в 2003 году авария на энергоблоке 3 Каширской ГРЭС-4. Произошло разрушение турбоагрегата, с загоранием масла, обрушением кровельных конструкций, посадкой на «0» и др. В течение 2-х часов все руководство Мосэнерго было на месте, включая И. Т. Горюнова, в тот вечер улетавшего в отпуск во Францию и развернувшего машину по дороге в аэропорт. На следующее утро — штаб по ликвидации последствий аварии, проведенный А. Б. Чубайсом, а дальше — напряженная работа по выгородке ячейки, герметизации главного корпуса, скорейшему восстановлению работы всех энергоустановок, демонтажу турбоагрегата 3. Мне было поручено координировать восстановительные работы и работать в комиссии РАО «ЕЭС России» по расследованию причин аварии, возглавляемой И. Ш. Загребдиновым. И снова, как и в 1979 на 21-й, задействован был весь интеллектуальный, организационный и производственный ресурс Мосэнерго, привлечены проектировщики ТЭП (замечательные специалисты — Р. С. Куумчян, М. С. Рапопорт и другие.), высокопрофессиональные монтажники «ЭнергоВысотСпецСтроя» (Н. Н. Брага), «Энергоремстрой» (Ю. Б. Баликоева). Коллектив и руководство Каширской ГРЭС-4 сработали профессионально, в лучших традициях Мосэнерго.

Очень большое внимание уделялось экологическим мероприятиям по охране воздушного и водного бассейнов, борьбе с шумом. Здесь Мосэнерго всегда шло на шаг впереди всех. Недаром эта системная комплексная работа, организованная в Мосэнерго заместителем Главного инженера Г. В. Пресновым и начальником службы Экологии П. В. Бублеем неоднократно отмечалась на региональном и федеральном уровнях.

Крепкие производственные связи установились с замечательными руководителями и специалистами отраслевой науки, настоящими патриотами отечественной энергетики: из ВТИ — Г. Г. Ольховским,

А.Г. Тумановским, В.Ф. Резинских, А.С. Созаевым, Ю.А. Радиным, Б.С. Федосеевым и др., из МЭИ – В.А. Рыженковым, А.С. Седловым, В.Д. Буровым, В.Ф. Очковым, Э.К. Аракеляном и др., из ОРГРЭС – Купченко В.А., Осоловским В.П., Мордухаевым И.Н., и другие. Без их помощи и новых оригинальных идей мы, конечно, не смогли бы двигаться вперед нужными темпами.

В начале 2000 года в РАО «ЕЭС России» и, соответственно, в Мосэнерго стали обязательным порядком внедряться конкурсные процедуры по определению поставщиков товаров и услуг. С одной стороны, это безусловно прогрессивная форма определения исполнителей, оптимизация цен, с другой – передел устоявшегося рынка энергомонтажа, возможная смена годами и десятилетиями проверенных исполнителей работ, гарантирующих качество. (Надо сказать, что в начале 2002 года мне по указанию А.Н. Ремезова довелось возглавить рабочую группу Мосэнерго для участия нашей компании в открытом конкурсе на строительство электростанции в Уругвае. Конкурс мы не выиграли, но опыт был приобретен). Необходимо было на основе нормативных документов разработать Мосэнерговское «Положение о конкурсных и регламентированных внеконкурсных процедурах», позволявшее на основе объективных критериев отбора обеспечить оптимальный результат торгов, исключить возможность появления недобросовестных и неквалифицированных исполнителей, достичь разумного снижения стоимости услуг, соответствующего рыночной конъюнктуре. Мы создали рабочую группу и совместно с О.В. Суриковым и с замечательными молодыми творческими специалистами корпоративного и юридического отделов, удивительно быстро проникшимися духом и принципами Мосэнерго, Е.П. Мельниковой и А.А. Ефимовой, разработали такое «Положение..», позволившее осуществлять объективный и прозрачный выбор победителей.

В конце 90-х – начале 2000-х годов традиционный для Мосэнерго состав подрядных ремонтных организаций начал меняться. Отчасти заработал рынок ремонтных и монтажных услуг. Но более, думаю, повлияли снижение физических объемов работ, порочная система взаимозачетов, инерция и привычка ряда ремонтных организаций к алгоритму, позволяющему гарантированно, из года в год, получать объемы работ, особо не думать над интенсификацией производства и снижением издержек, запаздывание реакции на изменяющиеся обстоятельства, отток квалифицированных ремонтников и монтажников из «базовых» организаций (МЭР, ЛаЕР, ХАЭР, МЭМ, ЦЭМ), потерявших объемы в этих условиях. Многие оказались не готовы к конкуренции, даже при такой гибкой и объективной системе конкурсов Мосэнерго.

Стал терять позиции такой «грант» отечественного энергомонтажа как Мосэнергомонт – организация, долгие годы, наряду с ЦРМЗ, помогавшая Мосэнерго решать самые сложные задачи по ремонту котельного, турбинного, генераторного оборудования, средствам КИПиА. Я старался сохранить «плавучесть» МЭРа, зная профессионализм и замечательные человеческие качества Александра Петровича Козлова и его команды, их инженерный и технологический потенциал, производственную базу. Но, к сожалению, тщетно – МЭР терял позиции. В то же время на «ремонтном пространстве» Мосэнерго появились новые – энергичные, профессиональные, творческие и дерзкие, в хорошем смысле этого слова, игроки. Основные из них – «Энергомонтстрой», возглавляемый Ю.Б. и А.К. Баликоевыми, «Карат РСК», во главе которого стоял С.А. Жуков, собравший отборный состав квалифицированных рабочих ЦЭМ и МЭМ, «ИНТРЭК», созданный Б.Б. и А.Б. Булгаковых как инжиниринговая компания, специализирующаяся на экологических инновационных проектах и впоследствии, благодаря инициативе и постоянному курсу на развитие, трансформировавшаяся в головную подрядную организацию по ТОиР, ТПиР Мосэнерго.

Не сказать здесь о женщинах Мосэнерго было бы не только несправедливым, но и кощунственным. Хотя бесполезно пытаться описать удивительный сплав их женственности, обаяния, энергичности и высокого профессионализма, с жесткостью и воинственностью при защите интересов родной энергокомпании. Т.П. Дронова с ее высочайшим авторитетом в Мосэнерго и РАО «ЕЭС России» (и дело тут не в звании «Лучший главный бухгалтер России», а в глубоком знании не только своей профессии, но и энергосистемы, ее организма и связей), ее помощницы – О.М. Пимахова, Н.В. Носова, И.К. Иванова,

энергичная Цховребова И.Н., великолепная О.В. Габриелян, авторитет которой и в Обществе, и в РЭК, и в ФСТ был непререкаем, Н.А. Хохолькова, блестяще организовавшая акционирование Общества, прекрасно знавшая свое дело В.П. Лунева, ставшая настоящей «матушкой-защитницей» всем филиалам и службам Е.В. Старостина, «прекрасные Елены» — Е.А. Дружина и Е.В. Лушпаева, очаровательный главный педагог Мосэнерго Г.С. Шепилова, всеуспевающие Е.Ю. Копытова и Н.М. Кирилюк, обеспечивающие четкую работу финансового отдела, прекрасный аналитик и организатор С.А. Чернова, моторная О. Мозгалева, помощницы И.Т. Горюнова Е.В. Савоськина, Л.П. Аксенова, С.В. Матвеева, наш замечательный профорг В.П. Бабушкина и еще многие другие замечательные руководители и специалисты: Р.Т. Мухаметзянова, Н.М. Логинова, Ж.Г. Оншина, С.Г. Смертева, М.С. Сметанина, А.Ф. Лебеденко, Е.Ю. Ерошина, Т.А. Горбачева, О.Ю. Федотова, Н.Е. Шаталова, Л.И. Дик, Л.В. Епифанова, В.Г. Разумовская, Н.П. Денисова, В.А. Сорокина, О.М. Подельщикова, Е.Д. Фильшина, И.И. Васильева, О.М. Егоркина, Л.И. Суляева, Г.А. Изотова и многие другие, поистине составившие лучшую половину Мосэнерго.

Следует сказать, что и мужская часть корпоративного, экономического и финансового блоков не отставала. Е.И. Борисов, Ю.А. Гончаров, А.В. Соколов, А.И. Раев, Е.И. Рожков, В.П. Деревянко, О.В. Забродин, А.Н. Жариков, В.Г. Володин, В.Г. Лобода, В.С. Захаров, М.Б. Коротков и другие составляли честь и гордость Генеральной дирекции Общества.

В 2004 году мне была оказана высокая честь — я был избран в Правление Мосэнерго и оставался в его составе до своего ухода из Компании в 2010 году. Участвовать в его работе, принимать решения, влияющие на жизнь всей энергосистемы — не только честь, но большая ответственность. Я старался и, надеюсь, у меня получилось не изменить тем высоким принципам Мосэнерго, которым учили меня великие Учителя.

Большая энергосистема — много структурных подразделений-филиалов, каждый со своей славной историей. А значит, много памятных дат, юбилеев предприятий и выдающихся людей. И конечно, Дни Энергетика, чествование ветеранов Великой Отечественной Войны, Международный Женский День, — каждый раз такие праздники проходили как в большой дружной Мосэнерговской семье, каждый раз они подтверждали Мосэнерговское братство, звучали гимном единству и сплоченности энергосистемы.

Хочу сказать еще об одном удивительно светлом и красивом человеке — Светлане Александровне Сверчковой. Не только потому, что как Председатель Московского Электропрофсоюза, она долгие годы работала с Мосэнерго плечом к плечу — и в радостные, и в трудные дни, и не только потому, что никто не сделал столько, сколько она со своей замечательной командой для развития спортивной и культурной жизни Компании, для детей работников, отдыхающих в оздоровительных лагерях, но прежде всего потому, что она все это время была Защитницей и Помощницей Мосэнерго, в самых жестоких баталиях и в самые лихие времена отстаивая интересы Общества и его работников. Низкий ей поклон и огромная благодарность!

Не буду останавливаться на майской аварии 2005 году. — о ней написано много (и правильного, и не очень). Символично, что она произошла сразу после реформирования ОАО «Мосэнерго», с разделением великой энергосистемы по направлениям бизнеса. Майский «black-out» стал точкой отсчета нового периода в истории Мосэнерго. А.В. Евстафьев, И.Т. Горюнов, В.Л. Назин, В.С. Чистяков, учитывая резонанс от этого события, приняли решение о своей отставке. Наверное, по государственным и мужским понятиям это понятно, но компания, только что ставшая Территориальной Генерирующей Компанией № 3, потеряла очень авторитетных руководителей.

Но, наверное, Господь не хотел гибели Мосэнерго, и на пост Генерального директора был назначен Анатолий Яковлевич Копсов. Что я могу сказать? Для компании, в условиях переходного периода, пошатнувшегося авторитета Мосэнерго, выводов комиссии о причинах аварии и первоочередных мерах по развитию энергетического хозяйства региона, это было не только удачей, но и спасением. И дело здесь не только в том, что А.Я. Копсов прекрасно знал энергосистему, являясь в течение длительного периода Председателем Совета директоров Мосэнерго. Он был и продолжает оставаться одним из самых

заслуженных, авторитетных и профессиональных энергетиков России, прекрасным организатором и человеком. С первых дней его руководства был взят курс на развитие Мосэнерго на базе парогазовых технологий. Хотя «взят курс» — это неточное выражение. Это был старт, что называется, «с места в карьер!» Был взят беспрецедентный темп проектирования и строительства двух энергоблоков ПГУ-450 на базе лицензионной газовой турбины Силовых Машин ГТ-160 — на ТЭЦ-27 блок 3 и на ТЭЦ-21 блок 11. А с небольшим перерывом — еще двух: аналогичного блока ПГУ-450 на ТЭЦ-27 (блока 4) и на ТЭЦ-26 блока 8 — на базе газовой турбины Alstom GT-26. Это потребовало срочной модернизации и наращивания ресурсов Генпроектировщика — Мосэнергопроекта, Генподрядчика — Мосэнергоспецремонта, ОЗАПа, определенного организатором закупок.

Выбор оборудования был осуществлен не с кондакта. Этому предшествовала серьезная аналитическая работа, были организованы поездки на заводы-изготовители — отечественные и зарубежные, посещения электростанций, на которых эксплуатировалось аналогичное оборудование. Хотя блоки ПГУ-450 лучше Анатолия Яковlevича в стране не знал никто — именно он руководил строительством Северо-Западной и Калининградской ТЭЦ. С Копсовым пришли опытные руководители-профессионалы с огромным опытом — А. А. Негомедзянов, Ю. Е. Долин, В. Я. Кривоносов, Л. М. Ценин, В. М. Гриненко, С. М. Бочкирев, С. В. Самсонов, Е. П. Пальчикова, И. В. Оверченко, О. Ю. Лыскова, вернулся «старый» мосэнерговец — прекрасный руководитель, досконально знающий Компанию, С.Ю. Румянцев. На пост Главного инженера Мосэнерго был назначен директор ТЭЦ-20 ВВ. Сергеев, обладавший исключительной энергией и инициативой, прекрасно знавший энергокомпанию и людей, имеющий богатый эксплуатационный, монтажный и ремонтный опыт. Он сразу включился в работу, инициировал разработку и актуализацию программы надежности по всем направлениям и обеспечил ее последовательную реализацию. Был несколько обновлен состав руководства технических служб, в частности, руководителем СЭРТМО был назначен М. П. Рачицкий, опытный энергетик, руководитель со стажем. М. В. Федоров был переведен на ТЭЦ-12 главным инженером, — надо было усиливать руководство электростанции. Начальником ПТО Генеральной дирекции был назначен Б. П. Модин — также весьма квалифицированный руководитель, обладающий требуемыми опытом и знаниями. Летом 2005 году мне последовало предложение от Генерального директора ОГК-6 В. М. Санько перейти на работу главным инженером ОГК-6. Я отказался, — расстаться с Мосэнерго для меня в то время было немыслимо.

Майская авария дала мощный импульс не только развитию Мосэнерго. В ходе работы комиссии с участием РАН России (руководитель рабочей группы академик А. Е. Шейндлин), в которой приняли участие такие выдающиеся энергетики, как А. Ф. Дьяков, Н. И. Серебрянников, А. Я. Копсов, В. В. Нечаев, Э. П. Волков, В. В. Костюк, Г. Г. Ольховский, В. В. Кудрявый, О. Н. Фаворский, В. Е. Фортов, С. Б. Сюткин, А. Н. Раппопорт, А. Н. Ремезов, была разработана «Концепция технического перевооружения энергетического хозяйства г. Москвы и Московской области», касающаяся развития трансформаторных мощностей и сетей. Остается только жалеть, что такой сбалансированной программы не было разработано властями региона при осуществлении его бурного развития. Как бы там ни было, Копсов, не дожидаясь появления и утверждения «Концепции...» начал реализацию той ее части, которая касалась генерации. И задача скорейшего ввода парогазовых блоков была выполнена! Причем, в уникальные для отечественной энергетики сроки — строительство первого энергоблока ПГУ-450 станционный № 3 ТЭЦ-27 было завершено менее чем за 2 года! Затем последовал ввод еще двух энергоблоков ПГУ-450, и тоже в намеченные сроки. Учтите, что все — проектирование, поставки оборудования, СМР и ПНР — осуществлялось с колес. Стоит ли говорить, что кроме А. Я. Копсова и созданной им команды, такую задачу вряд ли кто смог бы тогда осилить, а сейчас и подавно! Были мобилизованы лучшие силы МЭП, привлечен лучший состав строительно-монтажных и наладочных организаций. Они пошли за Копсовым по первому его слову, — настолько высок был и остается его авторитет в энергетическом сообществе.

Производственная деятельность в этот период бурного строительства ПГУ не прерывалась. Полным ходом шла реализация ремонтных программ, Программы надежности по всем ее направлениям, строительство экспериментальной парогазовой установки по совместному проекту с НПО «Салют» МЭС-60 с организацией впрыска водяного пара в камеру сгорания и проточную часть газовой турбины, ГТУ-ТЭЦ в Павлово-Посаде, внедрение пилотной ГТУ-25У на ГТУ-ТЭЦ им. Н. И. Серебряникова в г. Электростали. Одновременно проводилась работа по двум направлениям с ВНИПИЭНЕРГОПРОМО: по схеме теплоснабжения г. Москвы — нас не могла не волновать проблема снижения отпуска тепловой энергии в связи с экспансиеи ГУП «МОЭК» на рынке теплопотребления; стал очевиден избыток мощности систем подпиток теплосети, а значит появилась необходимость снижения издержек на их содержание, для чего был необходим пересмотр нормативных требований и согласований с Ростехнадзором.

Следует сказать, что с Ростехнадзором и отраслевой инспекцией — ЦентрЭнергоТехНадзором Мосэнерго в то время работало четко и слаженно. Нет, никакого панибратства не было — жесткие справедливые требования и разумные сроки с их стороны, четкое исполнение с нашей. В этих контролирующих органах работали настоящие профессионалы: Е. В. Паутов, А. П. Лунин, Е. И. Прозоров, В. Л. Титов, Е. И. Пашенко, О. С. Тимофеев, — оказывавшие реальную помощь в решении проблем.

Осенью 2006 года Совет Директоров РАО «ЕЭС России» принял решение о проведении дополнительной эмиссии акций ОАО «Мосэнерго» в пользу ОАО «Газпром». Пришел новый главный акционер. Весной 2008 года А. Я. Копсов покинул пост Генерального директора. Руководителем Компании был назначен В. Г. Яковлев. В мае 2008 года мне было предложено перейти на должность директора ТЭЦ-21. Это было вызвано решением об изменении структуры технического блока Генеральной дирекции. В это же время А. Я. Копсов, уже утвержденный на пост Генерального инженера ОГК-5-Энел, предложил перейти к нему главным инженером. Решение о выборе между предложением руководителя и человека, которого я безгранично уважаю, и возвращением на родную станцию далось мне нелегко. В мае 2008 года «мой Мосэнерговский круг замкнулся» — я вернулся на родную электростанцию.

Знакомый крепкий руководящий состав предприятия, коллеги, соратники, обновленное в процессе технического перевооружения оборудование, только что прошедший комплексное опробование новый 11-й энергоблок ПГУ450 — здесь все было, в целом, нормально. ТЭЦ-21, благодаря постоянной творческой работе руководства и всего коллектива, всегда была в авангарде Мосэнерго. Д. Ф. Никитин, С. С. Коржук, Г. Ф. Шевченко, А. Ю. Гуськов, С. В. Янсон, Н. Н. Смыслов, С. Н. Синяков, А. К. Черкезов, В. В. Сарвин, А. В. Воронин, М. М. Богатов, В. В. Солнцев, С. А. Чистов, А. А. Паливода, А. Д. Беклемищев, В. И. Мазаев, Г. А. Степанов, С. Г. Лунев, А. Н. Кузнецов, О. В. Ефремов, А. П. Козлов, В. С. Лапин, А. А. Крючков, А. А. Алиев, А. В. Антипов, несколько позже пришел Н. Б. Новаковский и др. — с таким составом высокопрофессиональных и ответственных руководителей станции, цехов и отделов можно было решать самые сложные задачи. Конечно, форсированное двухлетнее строительство и наладка ПГУ сказались — в них была вовлечена большая часть руководящего и инженерного состава предприятия. Всем вместе пришлось подтягивать уровень эксплуатации и ремонта до прежнего, провести определенные кадровые перемещения. Еще в 2007 году было начато реформирование ремонта в сторону уменьшения доли, выполняемой хозяйственным способом и силами ПРП Мосэнерго, и увеличения доли стороннего подряда. В основание этого был заложен тезис о неэффективности хозспособа. Тезис спорный, оценочный критерий — выработка — весьма условный, если понимать, что хозяйственным способом выполнялись, в основном, техническое обслуживание и текущие ремонты. Хотя картина по электростанциям Мосэнерго была различной: где-то, в силу разных причин собственные ремонтные подразделения ТЭЦ были ослаблены, где-то вполне работоспособны. На ТЭЦ-21 сохранялся боевой квалифицированный состав ремонтных подразделений — и ЦЦР, и ЭлЦ, ЦТАИ, ХЦ, объединенном Топливно-Котельном и Ремонтно-Строительном Цехе. Образование Отдела Технического Обслуживания и Ремонта (ОТОР), объединяющего ремонтников всех направлений, явился первым шагом реформирования

организационной структуры станций. На мой взгляд, шагом ошибочным. Цеховая структура всегда была базой, — идеологической и практической, — на которой строилась работа электростанции. «Цеххозяин» — он в ответе за весь комплекс производственной деятельности: оперативную эксплуатацию, планирование и выполнение обследований, диагностик, ремонтов, реконструкций. Для ЭлЦ, ЦТАИ, ХЦ это изменение было особо болезненным. Основными подрядчиками на ТЭЦ к этому времени оставались ЦРМЗ, для которого, в силу ряда причин, тоже начались трудные времена, и ТеплоЭнергоРемонт-Москва (ТЭР-М), развившийся на базе ранее упомянутого Интрэка. Квалификация и организованность подрядных организаций оставались на достаточно высоком уровне.

Тем временем, продолжалось освоение ПГУ-450. Шло оно непросто, и не только потому, что остался ряд недоделок и объемов незавершенного строительства. На стадии принятия решения по выбору ПТК АСУ ТП была допущена ошибка, приведшая к усложнению архитектуры АСУ ТП, необходимости совмещения программного обеспечения различных ПТК, возникновению лишних «стыков», на которых, как известно, и возникают проблемы в первую очередь. Ю.Л. Гуськов и я, будучи членами Центральной Закупочной Комиссии Мосэнерго, на заседании которой принималось решение, возражали против такого решения, но остались в меньшинстве. Итак, в ходе освоения энергоблока 11 мы хлебнули последствия такого «вингрета» из 3-х ПТК полной чашей. Отказов было много, слишком много, даже для периода опытно-промышленной эксплуатации. И не только по причине ошибок ПО, наладчиков, дефектов оборудования и качества электро- и тепломонтажных работ, хотя всего этого было в избытке. Ошибался оперативный персонал, не имеющий достаточного опыта управления современными парогазовыми энергоблоками. Квинтэссенцией этой череды ошибок стало повреждение паровой турбины ПТ-11 А, с получением остаточного прогиба РВД в результате неправильных действий персонала. Случай беспрецедентный, тем более, что уровень имеющейся информации позволял объективно оценить ситуацию и принять правильное решение. Ротор удалось восстановить на площадке ОАО «Силовые Машины», но руководством Компании было принято решение о замене главного инженера. На ТЭЦ-21 пришел Алексей Александрович Верховский, руководитель с хорошим опытом, знаниями, коммуникабельный и сдержанный. Могу сказать, что мы с ним сработались и действовали синхронно. А работы было предостаточно: помимо напряженной программы ТОиР проводилась реконструкция ячеек 110, 220 кВ с заменой выключателей на элегазовые, была выполнена реконструкция ХВо-2 с внедрением мембранных технологий (обратного осмоса), реконструкция газопроводов энергетических котлов и др. В 2008 году ТЭЦ-21 отметила свое 45-летие, получился хороший праздник, с участием ветеранов, посвятивших свою жизнь служению энергетике и родному предприятию.

По решению руководства Мосэнерго было осуществлено дальнейшее реформирование структуры электростанций, централизованы такие сегменты хозяйственной деятельности как содержание жилищного фонда, уборка помещений и территории, столовая и буфет для питания оперативного персонала, отдел кадров, планово-экономический отдел, бухгалтерия, ОМТС, гараж, был ликвидирован пансионат Мосэнерго в г. Сочи, а впоследствии, уже после моего ухода с ТЭЦ-21, и замечательный оздоровительный комплекс станции. Всем этим решениям сопутствовало высвобождение персонала, увольнение пусть и достигших пенсионного возраста, но работоспособных и квалифицированных работников, которые должны были передавать свой опыт молодежи, тревога и переживания людей. ТЭЦ-21 стала второй станцией в Компании после ТЭЦ-23, которая была переведена на так называемую «бесцеховую структуру». Работа эта проводилась при непосредственном участии известной американской консалтинговой компании «МакКинзи» в соответствии с разработанной ими программой, названной «Бережливое производство». Проект этот возглавлял в Мосэнерго заместитель Генерального директора Д.М. Катиев, со стороны МакКинзи С.А. Солженицын. В соответствии с ним ликвидировались цеха и создавались три основных Управления — Технологии (владение оборудованием, планирование производственной деятельности), Оперативной Эксплуатации, Ремонта. Позитивным моментом в проекте «Бережливое производство» является жесткое регламентирование определенных обязательных операций по контролю оборудования и специалистов разных направлений.

Это актуально и полезно там, где забыты или не отработаны давно известные в энергетике принципы и порядок взаимодействия смены, инженерных работников и руководителей подразделений. Работать может любая структура — при наличии квалифицированных руководителей и специалистов, прочных налаженных связях между подразделениями. Вопрос в целях и задачах. Непреложность тиражирования зарубежного опыта для наших электростанций с другим уровнем автоматизации и персонала, с отменой «института хозяев оборудования», отвечающих за весь производственный цикл, не является очевидной. Я этого своего мнения никогда не скрывал, в том числе и на заседаниях Правления. Что-то удалось доказать и отстоять, что-то — нет. Руководствовался принципом «делай, что можешь, и будь, что будет...» Поставленную задачу реформирования организационной структуры мы выполнили успешно, сохранив при этом основной состав персонала и оставив в ОТОРе функции полноценного управления ТОиР, в отличие от того, что было реализовано на ТЭЦ-23. Далее руководством Компании была поставлена задача объединения ТЭЦ-21 и расположенной рядом ТЭЦ-28. При всей кажущейся простоте этой задачи, она потребовала напряженной работы всего коллектива, повторного изменения оргструктуры, штатного расписания, организационной и эксплуатационной документации и прочее. Благодаря профессионализму, ответственности и самоотдаче руководителей и всего коллектива, эта задача была решена в сжатые сроки. Процессы перестройки структуры, конечно, беспокоили людей, несмотря на то, что мы старались разъяснить и свести к минимуму определенные отрицательные последствия преобразований. Тем не менее, и от работников станции, и от уже неработающих ветеранов появлялись письма в адрес руководства Мосэнерго и более высокие инстанции с критикой реформ. Конечно, это не могло понравиться руководству Общества.

В начале 2010 году Генеральный директор В. Г. Яковлев предложил мне вернуться в Генеральную дирекцию на должность заместителя главного инженера — руководителя Инженерного Центра, который надо было еще создавать. Это было по-честному, по-мужски, и за это я благодарен Виталию Георгиевичу. Яшел к В. В. Сергееву посоветоваться. После чего принял решение об уходе из Компании. Из всех поступивших ко мне предложений о работе я принял предложение от А. Б. Булгакова о приходе в компанию «ТЭР-Москва». И потому, что ум, энергичность, креативность и воспитание этого человека всегда вызывали к нему уважение, и потому, что здесь, я надеюсь, смогу еще послужить Мосэнерго.

Я часто обращался здесь к словам «профессионализм», «ответственность», «преданность делу», «Мосэнерговская семья». Может, кому-то это покажется избыточным и выспренним, но мосэнерговцы меня поймут — ведь это основа того, на чем всегда стояло, и я надеюсь, всегда будет стоять Мосэнерго. Уверен, что никакие регламенты и длинные разговоры «на птичьем языке» (выражение И. Т. Горюнова) о деле не заменят самого дела, его профессионального понимания и выполнения. Верю, что у Мосэнерго не только славное прошлое, но замечательное будущее. Знаю одно: мне очень повезло в жизни — мне довелось общаться и работать с великими людьми, со многими замечательными коллегами-патриотами энергетики, чьи имена упомянуты здесь. Спасибо всем вам. Спасибо моей жене Марине, Родителям, всем родным, которым пришлось нелегко, — благодаря их любви, помощи и терпению мне удалось, я надеюсь, сделать что-то полезное в этой жизни.

И последнее, да простит меня великий Александр Сергеевич за то, что, перефразировав его замечательные строки, я хочу адресовать их вам, мои дорогие друзья и коллеги-мосэнерговцы:

«Друзья мои, прекрасен наш союз!
Он, как Душа, — неразделим и вечен!
Он мосэнерговским единством обеспечен,
Что не слабее кровных братских уз!
Куда бы нас ни бросила судьбина,
Каким бы испытаньям ни подвергla,
Все те же мы: нам целый мир — чужбина.
Отчество же — родное Мосэнерго!».