

ОАО «МОСЭНЕРГО»



Энергетика –
МОЯ ЖИЗНЬ

A handwritten signature in black ink, appearing to be the name 'Андрей' (Andrey).

Энергетика – моя жизнь

Штрихи к портрету
Нестора Ивановича Серебряникова

Москва 2008

От редакции

Год назад не стало Нестора Ивановича Серебряникова.

Что мы почувствовали тогда? Боль... Печаль... Растерянность... Мы не могли поверить в то, что он ушел. Не верим до сих пор....

Нечто подобное чувствуешь, когда семья теряет самого старшего, и вместе с ним исчезает часть ауры, часть души, которая объединяет, собирает всех вместе. И кто-то должен взять на себя его обязанности, его ответственность – и сохранить семью.

В 2007 году столичные энергетики отметили 120-летие Мосэнерго. Тридцать лет – ровно четверть истории Московской энергосистемы – прошли под руководством Н.И. Серебряникова. Мосэнерго было не просто местом его работы – здесь находилась точка приложения всей его неумной творческой энергии. Он жил Мосэнерго – до конца своих дней...

Наследие Н.И. Серебряникова еще предстоит детально разобрать и оценить по достоинству. Большое видится на расстоянии.

Этот сборник – всего лишь попытка запечатлеть уходящий образ Нестора Ивановича. Как достояние не истории, а живой человеческой памяти.



«Энергетика – это и есть вся моя жизнь»

Н.И. Серебряников



«Нестор Иванович Серебряников – человек, без которого Московская энергосистема не была бы сегодня тем, чем она является. Я хорошо помню: когда я только пришел в РАО «ЕЭС России», он был для меня одним из самых авторитетных людей, который продемонстрировал не только высокий профессионализм энергетика, но и интеллигентность, высочайшую культуру – а значит, видение будущего».

Анатолий Борисович ЧУБАЙС
Председатель Правления ОАО РАО «ЕЭС России»

К сожалению, юбилейный 2007 год принес Мосэнерго не только радостные события, но и невозполнимую утрату: 22 февраля от нас навсегда ушел человек, которого при жизни называли Человеком-легендой. Человек, который сделал для Мосэнерго столько, сколько не сделал никто другой. Вместе с ним ушла целая эпоха в истории столичной энергосистемы.

Нестор Иванович Серебряников родился в 1929 году в абхазском городе Сухуми. Затем в 1935-м переехал с матерью в Анапу. Школьником он пережил войну и фашистскую оккупацию. Несмотря на все трудности военного времени, он отлично учился и, получив в школе золотую медаль, поступил в Московский энергетический институт.

Это был взвешенный и очень верный шаг. С энергетикой будет связана вся его дальнейшая жизнь. Свою будущую супругу, Анастасию Кузьминичну, Нестор Иванович встретит на теплоэнергетическом факультете МЭИ. Вместе с ней придет на первое место работы – Щекинскую ГРЭС Мосэнерго.

Там с 1954 по 1966 год он пройдет путь от инженера до заместителя главного инженера электростанции, а в 1967-м будет назначен главным инженером Каширской ГРЭС. Под его руководством здесь будут построены и введены в эксплуатацию первые в Московской энергосистеме конденсационные блоки мощностью 300 МВт.

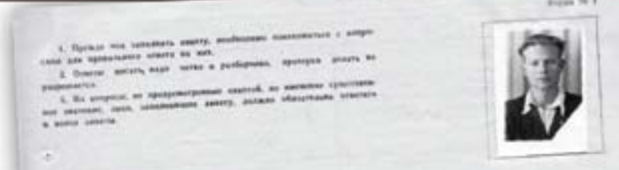


Коллеги Нестора Ивановича отмечают, что он обладал огромными знаниями и удивительной памятью. Не заметить талантливого, инициативного главного инженера Каширской ГРЭС было невозможно, и в 1970 году управляющий Мосэнерго

И.Н. Ершов предложил ему должность главного инженера Мосэнерго.

Между И.Н. Ершовым и Н.И. Серебряниковым существовало в то время четкое разделение функций: Игорь Николаевич курировал капитальное строительство, Нестор Иванович – все вопросы, связанные с ремонтными кампаниями. Ему удалось наладить систему планово-предупредительных ремонтов, автоматизировать ревизии оборудования. Результат был налицо: если раньше ресурс энергетического оборудования составлял в среднем 10 тысяч часов, то есть около 15 лет, то Н.И. Серебряникову удалось увеличить его вдвое, а по отдельным направлениям даже втрое.

В 1983 году управляющего Мосэнерго И.Н. Ершова назначили заместителем председателя Моссовета, и Н.И. Серебряников возглавил Мосэнерго. Ему пришлось вплотную заняться капитальным строительством. Это был период интенсивного роста населения в Москве,



АНКЕТА

МЭМ им. Ломоносова
5 курса 50 900

Выписка из зачетной ведомости
(без диплома действительна)

Тов. Серебряников Нестор Иванович за время обучения в Московском ордена Ленина энергетическом институте имени В. И. Ленинского сдал следующие дисциплины:

язык старославянский	5,5	Высший
алгебра высшая	5,5	Высший
высшая математика	5	Высший
физика	5,5, 4,5	Высший
химия	5, 5, 5	Высший
искусство	4	Хорошо
электротехника	5	Высший
физика	4, 4, 5	Высший
математика высшая	5, 5, 5	Высший
язык русский и английский	5	Высший
основы электротехники	5, 5	Высший
язык немецкий (курс)	5	Высший
язык немецкий (проект)	5	Высший
экономика металлов с мастерскими	5, 5	Высший
грамматика	5, 5	Высший
литература	5	Высший
картина <u>и основы черчения</u>	5	Высший
основы электротехники	5	Высший
руководящие машины (курс)		Хорошо
руководящие машины (проект)	5	Высший
математика высшая	<u>Темловые электрические машины</u>	5, 5
язык немецкий (курс)	5, 5	Высший
экономика металлов (проект)	5	Высший

Серебряников Нестор Иванович
и семьи
1983 год, 21 января.
с. Сергей Степанов ВООР
русская, русская
советская
лучший, лучший, ст.

а вместе с ним росло энергопотребление. Плановое строительство энергообъектов тогда шло стремительными темпами. Одновременно достраивались ТЭЦ-21 и ТЭЦ-23, «с нуля» возводились новые электростанции. Так появились ТЭЦ-25, ТЭЦ-26, а затем и самая современная и экологически чистая Северная ТЭЦ (ТЭЦ-27). Под руководством Н.И. Серебряникова была введена не имеющая аналогов в российской энергосистеме Загорская ГАЭС.

Для решения столь масштабных задач Нестор Иванович собрал вокруг себя сплоченную команду квалифицированных специалистов. Он оценивал подчиненных и коллег только с позиции тех требований, которые он предъявлял к себе, – ответственности, профессионализма, полной отдачи в работе.

Нестор Иванович в любых ситуациях принимал взвешенные решения, внимательно относился к людям. Благодаря стараниям Серебряникова продуманная политика в социальной сфере стала отличительной корпоративной чертой Мосэнерго.

Он всегда был устремлен вперед, никогда не переставал думать о развитии энергосистемы. Даже в те непростые годы, когда многое в стране менялось или исчезало безвозвратно. Когда распался Советский Союз, отрасль лишилась государственного финансирования. Пришлось искать средства самостоятельно, идти на бартеры, взаимозачеты. Стояла серьезнейшая проблема сохранения в энергетике квалифицированных

кадров. Однако Нестор Иванович сумел достойно вывести компанию из этой ситуации.

Под руководством Н.И. Серебряникова Мосэнерго превратилось в одну из самых передовых отечественных энергокомпаний и крупнейшую теплофикационную систему в мире. В 1993 году Мосэнерго было акционировано. Его акции частично были размещены между сотрудниками, а частично – впервые в российской электроэнергетике – на международных фондовых рынках. Компания прочно вошла в число «голубых фишек» российского рынка ценных бумаг.

В 2000-м году Нестор Иванович перенес сложнейшую операцию на сердце. Даже покинув по состоянию здоровья пост генерального директора, он продолжал трудиться на благо Мосэнерго. В течение семи последующих лет он был не просто советником руководителей компании, он был хранителем всего лучшего, что было в Мосэнерго. Нынешняя Программа развития и технического перевооружения Мосэнерго, давшая новый импульс развитию столичной генерации, разработана при непосредственном участии Н.И. Серебряникова.

За неделю до своей смерти Нестор Иванович признался: «В 2000 году, когда мне шунтировали сердце, руководить я уже не смог. Но и совсем уйти не смог, потому что было беспокойно за энергосистему. Не было уверенности, что люди, пришедшие на мое место, сделают все правильно. Теперь такая уверенность есть...»

Воспоминания коллег



«Нестор Иванович Серебряников был удивительно красивым и теплым человеком. Таких управляющих в истории Мосэнерго было немного».

Анатолий Яковлевич КОПСОВ,
Генеральный директор ОАО «Мосэнерго»
Председатель Совета директоров ОАО «Мосэнерго»
в 1996-2004 годах



«**Режиссер больших дел**

Вспоминает

ХАРЧЕНКО

Валерий Алексеевич,

помощник Н.И. Серебряникова

в 2005–2007 годах

Я в энергетике работаю давно, но все время относился к среднему звену. Только в последние полтора года Нестор Иванович пригласил меня быть его помощником. И вот за эти полтора года я в полной мере смог оценить его – как человека, как профессионала и как руководителя.

Участие Н.И. Серебряникова в жизни Мосэнерго было всеобъемлющим. Все, что происходило в Мосэнерго (даже не с 1983 года, когда он стал управляющим, а, наверно, с 1970 года, когда его назначили главным инженером), не обходилось без его непосредственного участия. Я имею в виду не только строительство новых блоков, линий электропередачи, техническое и экономическое управление энергосистемой. Это и социальная жизнь, спорт, образование, культура – Нестор Иванович принимал участие во всем.

Лично я познакомился с Нестором Ивановичем в середине 1970-х годов. На энергоблоках с паровой турбиной Т-250 внедрялось одно интересное устройство, до этого в мировой энергетике нигде не применявшееся. Его надо было включить в работу, и я отвечал за это, был руководителем работ со стороны завода-изготовителя.

Я приехал в Мосэнерго, на ТЭЦ-22, с готовой программой внедрения этого устройства. Мне пришлось ее утверждать в Центральном диспетчерском управлении, потому что никто не знал, будет ли при включении этого устройства сброс нагрузки. У меня спрашивают, а я говорю: будет. – А какой сброс? – Мегаватт 40. Для Мосэнерго тогда сброс в 40 мегаватт – это было много. Поэтому меня послали по всем инстанциям, но я программу утвердил, собрал все подписи. Включение назначили на субботу – это было возможно только в выходные, когда нагрузка в системе невелика. Утром на станции меня должны были ждать представители всех ответственных служб. Я приезжаю, и мне радостно сообщают: главный инженер Мосэнерго запретил включать устройство. Главным инженером был Нестор



Иванович Серебряников. Моему возмущению не было предела: «Как так? Я столько кабинетов обегал, все подписал! Вы можете меня соединить с главным инженером?» Говорят: «Пожалуйста». Нашли его где-то на объекте. Он: «Слушай, давай так: сегодня не включаем, но ты приезжай ко мне в понедельник. У меня с утра оперативка, а после мы с тобой потолкуем». Я приехал к нему в понедельник – и тут дошло до меня! Во вторник открывался очередной съезд партии. Нестор Иванович мне говорит: «Понимаешь, в чем дело: моя инженерная смелость была побеждена моей партийной трусостью». В 1970-е годы сказать такое не очень знакомому человеку – это ведь тоже нужна была храбрость! Таким было мое первое знакомство с ним.

В тех же 1970-х годах в отечественной энергетике началось внедрение газовых турбин. Тогда СССР располагал крупнейшими в мире газовыми турбинами мощностью 100 мегаватт производства Ленинградского металлургического завода – три из них были установлены на ГРЭС-3 Мосэнерго. Позже стали выпускать машины по 150 мегаватт. Но они уже были крупнейшими не в мире, а только в СССР. Руководил вводом этих машин снова Серебряников.

В 1980-е годы я был начальником участка Мосэнергонадзора на ГРЭС-3 – отвечал за определенный объем работ по вводу ГТЭ-150. Серебряников приезжал на станцию, по моему, еженедельно и проводил пусковые комиссии. На первых заседаниях я открыл для себя очень многое.

Я был поражен, как генеральный директор спрашивал с исполнителей – до последнего болта. Ему недостаточно было сообщить, что работы идут по графику. «Нет, ты мне расскажи: а это ты смонтировал? А вот сюда ты провод бросил?»

Он не умел быть «свадебным генералом». Если он за что-то брался, значит, он детально работал над этим – с документами ли, с людьми ли.

Нестор Иванович очень тщательно готовил любые совещания, до буковки все расписывал. Это был образ его жизни, это был стиль его работы. И это заставляло исполнителей так же ответственно подходить к своим обязанностям. Они же видели, что ему бесполезно врать. Я в шутку тогда называл его про себя «Нестор Иванович Станиславский» или «Константин Сергеевич Серебряников». Он режиссер был великий! Он именно режиссировал каждое большое дело – строил собственный замысел, а затем учил «актеров», подсказывал им, как этот замысел гениально воплотить.

У него вообще было много изумительных черт. Я очень часто вспоминаю один случай. Опять же, я работал на Урале, утром приехал в Мосэнерго в командировку, ждал кого-то из начальников. Нестор Иванович подъезжал рано утром. Выходит из машины, и тут к подъезду подходит женщина. Нестор Иванович открывает перед ней дверь, пропускает вперед. Меня это удивило. Ведь очень многие начальники такого уровня не то, что женщину – вообще людей не замечают. Вот есть он сам – и больше ничего вокруг!

...Период с 1990-го по 2000 год был, понятно, очень неприятным. Я помогал готовить последний доклад Нестора Ивановича в качестве генерального директора Мосэнерго перед акционерами в 1999 году. Там он очень откровенно высказывался о состоянии энергетики – неудовлетворительном, на его взгляд, состоянии. Причем он говорил об этом не в общих словах, как очень многие деятели той поры: денег не дают, система образования разрушена и т.д. Он высказывался как энергетик – оперируя цифрами, которые всегда являются наиболее красноречивым и объективным аргументом.

Как он крутился в эти годы, мне тяжело представить. Он через силу принял правила игры тех времен. А это были бартеры, неплатежи, система взаимозачетов. Ведь что такое взаимозачеты? Мы тебе зачтем то-то, а ты нам зачтешь то-то – и взаимные обязательства сняты. То есть живые деньги таким образом не появлялись. И при этом нужно было как-то жить – естественно, наступив на горло собственной песне. У него в кабинете на столе был плакат с надписью «Денег нет». Но Нестор Иванович, постоянно глядя вперед, в таких условиях умудрялся не только проводить ремонтные кампании – каким-то непостижимым образом ему удавалось производить новые вводы, увеличивать мощность. Пусть это были незначительные цифры, но они были.

С 2000 года Нестор Иванович работал советником руководителей Мосэнерго. Я помню, как пришедший в 2005 году на должность

генерального директора Анатолий Яковлевич Копсов первым делом решил объехать все объекты – он принимал 17 электростанций. И в каждой поездке его сопровождал Нестор Иванович – он все станции знал, как никто. Спрашивал его, допустим: «Нестор Иванович, а вот пятая турбина на ТЭЦ-20?», – и он не только называл ее мощность, он рассказывал обо всех ее «болячках» и советовал, что с ней надо делать. Никуда не глядявая – систему он знал безукоризненно.

Я был на защите его докторской диссертации в МЭИ. Как правило, когда такие высокие люди защищаются, сразу видно: все за них написали. Сама защита сводится к формальностям. А Нестор Иванович – он защищался блестяще.



Аргументировал каждый тезис, выигрышно представлял научному сообществу каждую деталь исследования...

И до сих пор я не могу избавиться от впечатлений последнего дня его жизни. 21 февраля 2007 года ему исполнилось 78 лет. Было много народа в его кабинете, люди приходили с поздравлениями, и почему-то я почувствовал, что они говорят как-то особенно, слова идут от сердца. Что скрывать, многие люди, особенно в торжественные дни, поют дифирамбы, потому что так надо. А вот в этот день мне показалось, что большинство людей говорили очень приятные, добрые слова – и говорили искренне. Этим мне запомнился последний день его жизни. Утром 22 февраля Нестора Ивановича не стало...



« Он не прекращал думать об энергетике ни на минуту

Вспоминает

ОВЧАРЕК

Валерий Яковлевич,

директор ГЭС-1

имени П.Г. Смиговича

Еще в 1970-х годах, когда Нестор Иванович стал главным инженером Мосэнерго, он произвел на нас, сотрудников, впечатление знающего, внимательного и очень трудолюбивого человека.

Главной задачей Нестора Ивановича всегда было развитие энергосистемы. Во-первых, при его участии еще на Каширской ГРЭС были введены блоки мощностью 300 мегаватт, а потом, впервые в мире, он запустил на ТЭЦ-22 теплофикационный блок мощностью 250 мегаватт.

Нестор Иванович всегда поддерживал отечественных производителей, работал с Кировским заводом «Электросила», с заводом «Тяжмаш» в Сибири, таганрогским котельным предприятием, подольским котельным заводом, белгородским. При этом он всегда предъявлял очень высокие требования к покупаемой продукции. Качество для него было превыше всего.

Он никогда не прекращал учиться: осваивал все тонкости процесса, новые технологии, а также помогал учиться другим. Именно по его инициативе был создан колледж Мосэнерго.

Успех предприятия он видел в связи науки, инноваций и производственной дисциплины. Многие проекты он создавал в тесном сотрудничестве с Академией наук.

Однажды, в первый год нашей совместной работы, мы оказались на отдыхе в одном санатории в Сочи. Загорая как-то на пляже, я увидел его с книгой по электротехнике. Конечно, это вызвало у меня удивление – мы же отдыхали! Нестор Иванович тогда сказал мне: «Давай вместе, ты же электрик, к тому же диспетчер, давай посмотрим некоторые вопросы, связанные со статической устойчивостью». Он не прекращал думать об электроэнергетике ни на минуту!

У него был сумасшедший рабочий день. С раннего утра до семи вечера Нестор Иванович присутствовал на совещаниях, выполнял объезды, решал принципиальные для всей энергетики вопросы, а после, часов до 10–11, разбирался с просьбами руководителей подразделений. А ведь каждое такое обращение надо осмыслить, принять решение, зачастую связанное с финансовыми вопросами.

Именно благодаря энергии этого человека в Мосэнерго появились высококвалифицированные кадры, заложена основа для мощного развития и процветания компании.





«**Нестор Иванович доказывал, что человеческому разуму подвластно все**

Вспоминает

КАРЕВ

Алексей Николаевич,

директор Центрального

ремонтно-механического завода

Для Каширской ГРЭС 1967 год стал годом становления новой электростанции, когда под руководством талантливого главного инженера Нестора Ивановича Серебряникова строились и вводились первые в Московской энергосистеме конденсационные блоки мощностью 300 МВт.

Новатор производства, обладающий изумительной интуицией, огромными знаниями, талантом от Бога, Нестор Иванович уже в 38 лет давал путевку в жизнь новым техническим решениям в электроэнергетике. Только он сумел поверить в идею создания генератора нового поколения с масляным охлаждением статора, казалось бы, пожароопасным, но имеющим огромные преимущества перед генераторами с водяным охлаждением. Он практически predetermined дальнейшую жизнь этой серии генераторов, совершенствование которых закончилось после смерти конструктора К.Ф. Масленникова.

С переходом на работу в Мосэнерго Н.И. Серебряников с присущим ему энтузиазмом и энергией начал заниматься проблемой увеличения установленной мощности энергосистемы. Он ориентировался на новые в ту пору экономичные блоки с теплофикационными турбинами Т-250. Параллельно с вводом новых электрических и тепловых мощностей шел процесс развития сетевого хозяйства.

Отдельно хочу сказать об организации ремонтной деятельности Мосэнерго в ту пору, когда Нестор Иванович был главным инженером энергосистемы и курировал ремонты.



Оборудование – как действующее, так и новое – требовало диагностики, квалифицированного ремонта, послеремонтного сопровождения и оперативного устранения неполадок, возникающих в процессе его эксплуатации. Понимая всю важность совершенствования ремонтной базы Мосэнерго, Нестор Иванович всячески способствовал внедрению новых технологических процессов при ремонте оборудования, новейших средств механизации и диагностики.

Уже в ту далекую от рыночных отношений пору Н.И. Серебряниковым была предложена и внедрена система ремонтного обслуживания оборудования электростанций различными ремонтными организациями: ЦРМЗ Мосэнерго, Мосэнергоремонт, Ростовэнергоремонт, Харьковэнергоремонт. Разнообразие ремонтных предприятий, стремившихся заслужить право обслуживать крупнейшую энергосистему страны, заставляло их внимательно следить за деятельностью конкурентов и постоянно самосовершенствоваться.

Базовым же ремонтным предприятием Мосэнерго оставался Центральный ремонтно-механический завод — «палочка-выручалочка» энергосистемы, способная выполнять работы на тепломеханическом и электротехническом оборудовании в любое время суток и в любой день недели.

Становление и развитие завода стало возможным благодаря внимательному, «отеческому» отношению Нестора Ивановича к нуждам предприятия, его заинтересованности в достижении высших результатов в работе.

На протяжении всей моей производственной деятельности я ощущал постоянную поддержку со стороны Нестора Ивановича. Умение прогнозировать, вкупе с огромными знаниями, феноменальной памятью и умением подвигнуть небезразличного к новаторству специалиста заниматься самым важным в энергетической отрасли – обеспечением надежности работы оборудования и поисками новых оригинальных решений – являлось, как мне представляется, самым сокровенным в жизни этого неугомонного человека.

Он на все находил время. Презирал ложь и дилетантство. Нам всегда казалось, что не может специалист знать всю энергетику. Нестор Иванович доказывал, что человеческому разуму подвластно все.

Помню, как-то раз, принимая квалификационный экзамен у начальника химической лаборатории Каширской ГРЭС Т.П. Годик, он продемонстрировал, что плохо разбирается в химических процессах. И Т.П. Годик, выйдя из кабинета, торжественно заявила, как она очень легко сдала экзамен. Да и сам Нестор Иванович понял, что его знаний в химии на данный момент недостаточно. Упрямый, не терпевший подобных «поражений» в технических дисциплинах, он занялся изучением химии и на следующей аттестации поразил своими знаниями даже такого блестящего специалиста в этой области, как Т.П. Годик.

Меня всегда поражала необычайная работоспособность Нестора Ивановича. Создавалось впечатление, что он в течение суток не расстается с технической литературой. Он работал с документами в Мосэнерго, дома, в парикмахерской, пока ждал своей очереди, и в любом другом месте. Это позволяло ему быть в курсе новых технических веяний в электроэнергетике. Но это совершенно не означало, что Нестор Иванович не интересовался художественной литературой, театром, кинематографом, музеями. Как раз наоборот, его отличал богатый кругозор, он разносторонне ориентировался в вопросах культурной жизни.

Еще одно удивительное качество Нестора Ивановича — умение создать команду профессионалов-единомышленников, способную решать сложные технические задачи пуска и эксплуатации современного оборудования, совершенствования его технических характеристик. Многие видные энергетики относят себя сегодня к «команде Серебряникова», и это показатель того подлинного авторитета в отрасли, которым обладал Нестор Иванович.



« Он устроил систему так, что она работала как часы

Вспоминает
ТИМОШЕНКО
 Николай Иосифович,
 профессор Московского
 энергетического института

С Нестором Ивановичем Серебряниковым мы учились в одном институте. Правда, тесно не общались. Я старше его всего на 4 года, но судьбы у нас разные. Я все-таки фронтовик. С войны вернулся совсем другим человеком, взрослым. Два с половиной года на фронте – это очень много. Я был на Северо-Кавказском фронте, служил в войсках 1, 2 и 3-го Украинских фронтов, дважды ранен, закончил войну 9 мая в Австрии, в городе Граце. Потом еще пять лет служил срочную службу. Юность прошла в армии... Так вот, когда я поступил в МЭИ, Нестор Иванович уже учился на четвертом курсе. Но потом судьба нас свела еще не раз.

После пяти лет теоретического курса в институте нам давали полгода для написания диплома и отправляли на преддипломную производственную практику. Я попал на Щекинскую ГРЭС (сейчас это «Тулэнерго») дублером тумблер-мастера машинного зала. Серебряников уже работал там заместителем начальника турбинного цеха, он и стал моим руководителем на производстве.

Как раз в это время на станции случилась авария. Произошло разрушение корпуса восьмой турбины. Она была двухкорпусная, то есть часть высокого давления, часть низкого. Короче говоря, литые диски последней ступени и части высокого давления пробили корпусной баланс. Погнулся ротор части высокого давления, а ротор там – тонна. Лопнул подшипник, закусило, перевернуло, порезало все направляющие шпонки. Все, машина разрушилась. Очень тяжелая авария. Слава Богу, никто не пострадал: машинист успел уйти с площадки. Это была нам всем наука! Серебряников участвовал тогда в разборе этой аварии.

Кстати, Нестор Иванович один из первых производителей, кто стал ученым, кандидатом наук. Сейчас молодые люди не знают, как происходило становление науки в высшей школе. Мы были немножко оторваны от производства, были сами по себе. Вот и поставили вопрос о том, что выдающиеся производители должны быть в том числе и учеными. И Нестор Иванович как раз один из первых участвовал в этой программе.

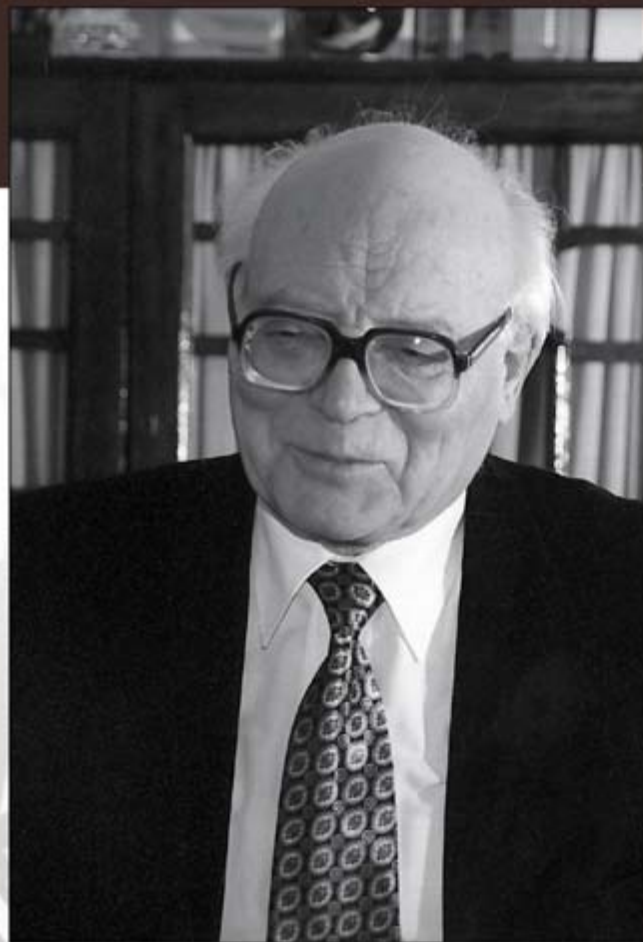
В конце 1990-х годов в Научном совете МЭИ (я был председателем совета) он защитил докторскую диссертацию. Блестящая, конечно, защита была! Возможно, он не в полной мере владел методами именно научных подходов, зато имел уникальный опыт, был практиком, одним словом.

Удивительный, необыкновенно талантливый, невероятно работоспособный – казалось, он знал все!

Вот идет обсуждение проекта, такая-то станция, а в Мосэнерго их было 17! Это разные предприятия, все разное. Причем оборудование не только наше, но и иностранное. Вот идет разговор, выступают специалисты: подвинуть бы на два метра, там все входит, котел и все остальное. Нестор Иванович говорит: «Там не два метра у вас, там – метр двадцать!». Проверили – точно, метр двадцать! Настолько нужно знать тонкости! Действительно одаренный человек, не зря до сих пор считается непревзойденным инженером-энергетиком.

Он все время находился в поиске. У него есть работы, где он рекомендовал материал для покрытия труб тепловых сетей, а потом лично контролировал перестройку всей мосэнерговской инфраструктуры. То есть то, что мы имеем сейчас, – это сделано при нем, до 2000 года. Он, собственно говоря, сделал энергетическую систему самодостаточной. Это крупнейшая в мире теплофикационная система – система тепловых электрических станций, не конденсационных. Он устроил ее так, что она работала как часы, а это непросто.

Мне в жизни пришлось многое повидать, мы столько объездили, встречались и с американцами, и с другими зарубежными специалистами, спорили, конечно. И пусть машиностроение наше отставало, зато система эксплуатации у нас всегда была на высоте! И полигоном построения этой лучшей в мире эксплуатационной системы всегда было Мосэнерго, в чем немалая заслуга Серебряникова.



« Огранщик идей

Вспоминает

ТАЖИЕВ

Эдгар Ибрагимович,
*начальник службы наладки
 и испытаний тепломеханического
 оборудования Мосэнерго
 в 1982–2004 годах*

Я познакомился с Нестором Ивановичем Серебряниковым в 1966 году. Тогда на Каширской ГРЭС строили блоки мощностью 300 мегаватт. Это была первая стройка после некоторого застоя в развитии энергосистемы, вводилась абсолютно новая техника. Специалисты из управления того старого, патриархального Мосэнерго, да и со всего Союза съехались тогда в Каширу – просто для того, чтобы избавиться от «паркетности», почувствовать вкус настоящих дел. И Нестор Иванович – в то время заместитель главного инженера Каширской ГРЭС – ими руководил. И мной в том числе. Мы два года жили в Кашире, в трехкомнатной квартире, а за стеной жил Серебряников. В Мосэнерго приезжали только зарплату получать.

Он был удивительным человеком. В те времена он казался нам инопланетянином. В каком смысле? Это был руководитель совершенно нового типа, не похожий ни на кого.

Человек, способный принимать удивительные решения. И эти решения основывались на

доскональном знании – всех тонкостей профессии, всех деталей производственного процесса, всех нюансов взаимоотношений между людьми. У меня до сих пор это не укладывается в голове, ведь стройка крупного энергетического объекта – это громадный механизм, и Нестору Ивановичу удавалось знать каждый винтик этого механизма.

Как он любил эти стройки! Ввод электростанций, пуск нового оборудования, развитие – в этом заключалась динамика его жизни. Он наслаждался этим.

А как его любили монтажники, как его любили строители! Коммунистические стройки отличались тем, что назначались практически невыполнимые сроки, а потом каждый пытался уйти от ответственности, искал, на кого свалить, почему эти сроки не выполняются. Поэтому у строителей и монтажников всегда были трения, постоянно происходили «схватки». А Нестор Иванович их по углам раскидывал за пять минут, потому что он детально знал дело. И никто никогда не обижался, все понимали: каждый решает свою локальную задачу, а Серебряников мыслит стратегически.

Существует мнение, что Нестор Иванович собирал вокруг себя мудрых людей, брал их идеи, а потом вроде бы выдавал за свои. Это чушь полная, глупость! Он собирал идеи, любые – и добавлял туда столько, что эти идеи переходили на совершенно иной качественный уровень. Это как огранка алмаза. Сам камень, исходный материал ничего не стоит, а когда с ним поработает огранщик – это бриллиант. Так вот, он был

огранщиком идей. Мало того – он вдыхал в них жизнь. С его участием любая идея становилась жизнеспособной.

Возникает, допустим, у человека идея. Он идет с ней к Нестору Ивановичу, тот его выслушивает и принимает решение. И затем идея не перестает персонифицироваться с ее автором – а вот все риски, связанные с реализацией, начинает «тянуть» Серебряников. А ведь в таких случаях всегда существует опасность: что-то может не получиться. И смелость взять на себя всю полноту ответственности – это удивительное свойство, которым мало кто обладает. Нестор Иванович им обладал.

Уже будучи управляющим Мосэнерго, Нестор Иванович собирал большие совещания, человек по сорок–пятьдесят. На этих совещаниях Серебряников был дирижером – он чувствовал всех, ловил каждую реплику, каждое движение. И люди учились на этих совещаниях – он заставлял каждого выносить оттуда хоть что-то полезное.

Он не терпел, когда высказывались по тем вопросам, в которых не разбирались. Он мог быть в таких случаях резким, предупреждал, чтобы ему «не ввали». В его понимании «говорить правду» означало – до тонкостей знать суть вопроса, обладать максимальным объемом данных и оценивать ситуацию только на основе всей полноты информации. Поэтому «соврать» – высказаться не по делу – при нем было невозможно.

С Нестором Ивановичем от нас ушла эпоха. Эпоха грамотных, талантливых, великих инженеров и руководителей.



« Пять ночей в неделю Серебряников проводил на объектах

Вспоминает
КУДРЯВЫЙ
Виктор Васильевич,
заместитель министра
энергетики в 1996–2003 годах

В то время, когда Нестор Иванович принял руководство столичной энергосистемой, в состав Мосэнерго входила вся энергетика Московской, Рязанской, часть энергетики Ярославской областей. Центральное положение региона в европейской части страны возлагало особую ответственность. Любая аварийная ситуация в Москве – индикатор: если мы не можем «держать» столицу, значит у нас действительно все плохо, причем многократно. Нестор Иванович это прекрасно понимал.

Я вспоминаю тяжелую зиму 1978–1979-х годов. Многие уже не помнят, но это был момент, когда за одни сутки температура понизилась на 30 градусов, вышла за минус 40. В то время Московская энергосистема была чрезвычайно дефицитна по теплу, поэтому только чудом удалось удержать электроснабжение в городе. Нам пришлось пересмотреть целый ряд позиций, и после января 1979 года Мосэнерго стало развиваться темпами в 2 раза более высокими, чем вся

энергетика Советского Союза. Это позволило создать задел прочности, который не разрушили даже события последних 15 лет. И здесь особенно проявился талант Нестора Ивановича.

Он был прежде всего созидателем. Массу своего времени он уделял развитию энергосистемы, проведению реконструкции, новому строительству, дневал и ночевал на электростанциях, где вводились новые мощности, проявляя при этом незаурядные организаторские способности. То, что, например, Рязанская ГРЭС в течение года пустила 4 головных энергоблока на угле мощностью 300 тысяч кВт каждый – его заслуга. Подобного не бывало в энергетике! В то время мы очень ревниво следили за успехами американцев. У нас вводы были 10–12 миллионов кВт в год в масштабах страны, американцы тогда пускали 30–33 миллиона кВт! Но даже они,



приезжая к нам посмотреть, как мы создаем мощности на углях, которые из-за качественных характеристик ни одна электростанция в мире и не мечтает сжигать, говорили: «У нас такое было бы просто невозможно!»

Нестор Иванович очень бережно относился к науке. Не знаю всех причин, но в его жизни была одна очень тяжелая авария, когда крупный агрегат разлетелся на части при проведении ускоренных пусков. Это было на оборудовании германских поставок, на Щекинской ГРЭС, где он работал. В те времена, конечно, сразу прокуратура, Комитет государственной безопасности: как, что, почему допустили разрушение агрегата? Но ведь кто такие следователи? Никаких специальных знаний они не имели. И расследование вел, по существу, Серебряников. И я тогда увидел, что значит научная квалификация! Во-первых, они выяснили, что направление, которое возглавил Нестор Иванович, по режиму работы было передовым в мировой энергетике; с другой стороны, мы в то время не знали, что целый ряд оборудования, начиная с 1943 года, Германия делала с совершенно другим запасом прочности. Понимая, что не могут выиграть войну, немцы приняли решение выпускать оборудование с очень ограниченным сроком действия, чтобы оно, допустим, 1–3 года позволило работать. Именно квалификация Нестора Ивановича многих спасла от ответственности.

Серебряников мог в целом ряде случаев упустить какие-то казавшиеся важными моменты,

не делать из мухи слона, но в его практике были ситуации, когда мы все, специалисты, проходили мимо симптома, а он мог увидеть чрезвычайную возможность для негативного развития. Я помню, однажды при контроле дисков крупных энергоблоков были обнаружены трещины в зоне фазового перехода, где пар переходит в конденсат. Нестор Иванович единственный, кто воспринял это как ЧП. Были подняты все имеющиеся отечественные материалы, в короткое время организована совместная работа с заводом-изготовителем, заменены диски турбин на 18 агрегатах. Вот показатель организационной квалификации, технической грамотности!

Есть одна проблема серьезная, которая тогда казалась почти непреодолимой – это высокочастотная вибрация турбин. Это болезнь крупных агрегатов, ею болели многие западные турбины, и у нас была эта болезнь на крупных 250-мегаваттных блоках на московских ТЭЦ. Нестор Иванович смог организовать лучшие научные умы. Дал буквально карт-бланш на внедрение новых устройств. А что это такое? Допустим, провести за год 10 внеплановых ремонтов. А это почти вторая ремонтная кампания со вскрытием турбин, дальнейшими пробными пусками! Мне было поручено выпустить отчет по этим работам. Я был поражен: наверное, никто, начиная с министра, не рискнул бы так, как тогда рисковал Нестор Иванович. Но он знал, что, если он не рискнет, последствия будут намного хуже.

В бытность Нестора Ивановича главным инженером Мосэнерго создавались специализирован-

ные предприятия по ремонту тепловых и кабельных сетей, предприятия по криогенной технике. Слаженный дуэт Ершов – Серебряников позволял одному решать экономические, финансовые вопросы, другому – заниматься техническими задачами. Нельзя оценивать Нестора Ивановича только как энергетика-эксплуатационника, ремонтника, строителя; он фактически организовывал машиностроительную индустрию. Старался ставить производителям перспективные задачи, которые отвечали духу времени. Также Нестор Иванович внес решающий вклад в развитие газового турбостроения в энергетике. По газовым турбинам мы отставали от Запада лет на 30, и вся новая техника по этому направлению внедрялась сначала в Мосэнерго. Тяжелое было внедрение, недоработок масса: по материалам,



по технологиям, по надежности в зоне высоких температур. Но Серебряников, последовательно решая проблемы, работая с десятками институтов, с Академией наук, обеспечил вводы газовых турбин мощностью 100 и 150 мегаватт.

Нестор Иванович был чрезвычайно жестким руководителем, строгим и требовательным. Его интересовали любые мелочи, касающиеся производства, того же он требовал и от руководителей на местах. Но при этом он давал возможность любому делом восстановить свое доброе имя, если был какой-то сбой. «Хирургические» решения по снятию руководителей были достаточно редки, потому что Нестор Иванович понимал: если человек прошел большой профессиональный путь, последовательно поднимаясь по



карьерной лестнице, значит, у него есть и организаторские способности, и знания – ведь в то время не было случайных назначений, никто не стремился идти в энергетику, где сменная система, работа ночью, работа в выходные.

Я помню, мы как-то после 1979 года с Нестором Ивановичем сидим, он говорит: «Ты знаешь, я вот попросил дать мне статистику. Получается, что в среднем из 7 ночей в неделю 5 мы проводим на каких-то объектах». Система большая – что-то постоянно случается. А принцип ответственности первого руководителя – он очень мобилизующе действует на остальных. В случае с Нестором Ивановичем вообще была исключена такая ситуация, когда люди на объекте, а директор электростанции, электросетевого предприятия в это время занимается личными делами. Принцип Чингисхана в Мосэнерго был всегда в почете, это принцип корпоративного роста, перенимаемый во всем мире: твоя сотня хорошо показала себя в бою – тысячу человек поведешь брать крепость; тысяча твоих бойцов взяла крепость – тьму поведешь в поход. Я глубоко убежден, что этот опыт нужно повсеместно внедрять. И вот таким образом в 1990-е годы, когда во многих компаниях все рушилось, уходили люди, закрывались производства, Нестору Ивановичу удалось сохранить энергосистему.



« Умейте работать с теми людьми, которые у вас есть

Вспоминает

ВАВИЛОВ

Юрий Николаевич,

*заместитель генерального
директора Мосэнерго по кадрам
в 1982–2000 годах*

В предисловии к книге Г.В. Липенского «Мосэнерго. Этапы становления», изданной в 2000 году, генеральный директор ОАО «Мосэнерго» Нестор Иванович Серебряников пишет о периоде 1990-х годов: «Резкий переход от политики жесткой плановости к нашей самостоятельности, происшедший затем спад промышленного производства не смог не сказаться и на положении дел в энергетике... В атмосфере царящего в стране разброда нам удалось сохранить костяк квалифицированных кадров, традиции, все те незыблемые принципы, которые еще в начале века были заложены талантливыми основателями Московской энергетической системы». Я особо хочу выделить слова «квалифицированные кадры», потому что они определяют генеральную линию Нестора Ивановича по отношению ко всем сотрудникам Мосэнерго: руководителям, специалистам, рабочим. Проработав почти двадцать лет его заместителем по кадрам, могу сказать, что присущие ему

ответственность, профессионализм, работа с полной отдачей для достижения целей вызывали безграничное уважение коллег и подчиненных. Своим заместителям, начальникам служб и отделов он неоднократно говорил: «Умейте работать с теми людьми, которые у вас есть. Требуйте, учитесь, помогайте, но не спешите их менять». Нестор Иванович никогда не позволял себе в кадровых вопросах «махать шашкой». Он был строг, но, если требовалась помощь, помогал, как говорится, с открытой душой.

Как много было сделано под его руководством в социальной сфере! Заработная плата всегда находилась на должном уровне, сотрудники и их дети могли отдыхать и лечиться в пансионатах и санаториях, которые и сегодня являются лучшими в Москве и области. В Мосэнерго 12 лет проходят спартакиады работников и их детей по 16 видам спорта! При Несторе Ивановиче футбольная команда завода «РЭТО» включилась в первенство России по футболу сначала в третьей лиге, а затем во второй. 12 лет успешно проводится Фестиваль искусств Мосэнерго!

Нестор Иванович Серебряников останется в нашей памяти как талантливый организатор и профессионал, беззаветно преданный энергетике, человек величайшей трудоспособности, всегда принципиальный и требовательный к себе и другим.

Прямая речь

Этот документ передал в архив Мосэнерго С.И. Пищиков – бывший директор ТЭЦ-28 Мосэнерго. История ТЭЦ-28 началась в 1970-х годах, когда Минэнерго и АН СССР разработали и ввели первую в мире опытно-промышленную магнетогидродинамическую установку У-25. В 1970–1980-х годах на У-25 проводились уникальные работы по внедрению новейших технологий, но в начале 1990-х годов из-за недофинансирования научные изыскания были свернуты, энергопредприятие на базе У-25 было передано в Мосэнерго и получило название ТЭЦ-28.

Эта стенограмма – настоящая находка. Удивительно, с какой точностью стенографист передал этот диалог – в нем можно уловить все нюансы прямой речи Нестора Ивановича Серебряникова и отчетливо представить себе стиль его руководства Мосэнерго.



С.И. Пищиков

ЗАПИСЬ СОВЕЩАНИЯ У ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА "МОСЭНЕРГО"
Н.И. СЕРЕБРЯНИКОВА ПО РЕКОНСТРУКЦИИ
У-25

Присутствовали:

1. И.Т. Горжинов – гл. инженер "Мосэнерго"
2. А.П. Александров – зам. генерального директора по экономическим вопросам
3. А.Л. Сивов – нач. служб эксплуатации и ремонта тепломеханического оборудования
4. С.В. Габриэлян – зам. нач. планово-экономического отдела
5. С.Н. Корчак – гл. инженер "Мосэнергопроект"
6. Н.А. Хохолькова – зам. нач. лаборатории организации труда и управления производством
7. С.И. Пищиков – директор У-25

СЕРЕБРЯНИКОВ Н.И. :

Товарищи, мы собрались, чтобы сегодня решить судьбу У-25. Брать нам её в "Мосэнерго" или не брать? Первое – это технические вопросы. Могут ли они выдать качественно годные электричество и тепло.

Сивов А.Л.:

Электричество – *ДА*

станет тр-ор и выходит через 110 кВ на Новобрэтневскую линию
Тепло – нет. У них всего 33 Гкал и максимум 130°C, вода, т.е. до -15°C мороза они тянут, а выше нет.

Серебряников Н.И.:

Стоп, но вот я вижу (перед ним тепловая схема) почему они не могут в мороз 20 – 30°C догреть в пиковом бойлере до 150°C (идет спор и Сивов соглашается, что могут.) Но заявляет, что при этом мы выдаем всего 400 м³ в линию ТЭЦ-21, по которой идет 10.000 м³. Так что если их 400 м³ отключить в мороз, то этого никто и не заметит.

Серебрянников Н.И.: Ты говоришь глупость, т.к. прекрасно знаешь, что Гуськов (ТЭЦ-21) в мороз дает максимум 130°C , а Пшиков может дать 150° , и это существенно.

Сивов: - Но они не экономичны, зачем они нам?

Серебрянников: - А ты что экономику считал - нет, а зачем говоришь, что за ~~каким~~ манера говорить о том, чего не знаешь. Все. И так параметры и по электроэнергии и по теплу У-25 выдержать может. Теперь экономика.

Серебрянников: Ольга Васильевна, Вам слово.

Габриэлян: Нестор Иванович, у них убыток в год составит 61 млн.руб.

Серебрянников: Это почему же. Какую Вы брали цену топлива?

1140 руб. за 1000 м^3 газа.

Зачем же так?

Габриэлян: Эта та цена, по которой нам будут продавать дополнительное тепло сверхплана.

Серебрянников: И что тогда.

Тогда их себестоимость будет 60,3 коп. за кВт/ч и 292 руб. за Гкал.

Серебрянников: И что?

Габриэлян: Нестор Иванович, мы сейчас ставим вопрос о повышении тарифа на добавленное топливо до 64 коп. за 1 кВт/ч и 289 руб. за тепло и если нам это утвердят, то они будут по "нулям".

Серебрянников: А при основной цене 250 руб. за 1000 м^2 там что?

Габриэлян: Себестоимость У-25 получается 33,8 коп. за кВт/ч 162 руб. за Гкал и убыток 27 млн.руб. Но Нестор Иванович, мы же сейчас

выходим в Правительство Москвы и Области с увеличением тарифа в 42 коп. за кВт/ч и 151 руб. за Гкал, тогда они могут стать даже слегка прибыльными.

Серебрянников: Ясно, это если, а сейчас убыток 27 млн. в год. Так, будем подводить итоги.

Пшиков: Нестор Иванович, а можно я скажу несколько слов.

Серебрянников: Конечно скажи.

1. Велихов предварительно согласился с Вашим письмом, но просил бы рассмотреть такой вариант, который может быть выгоден, ~~каким-то~~ для Мосэнерго, а именно найти такую форму предприятия, где можно было бы сочетать преимущества Мосэнерго и РАО, например в РАО не

платится амортизация и капремонт и тем самым убытки сразу станут меньше.

2. передать в Мосэнерго только паросиловую часть, с тем чтобы начисления на основные фонды были меньше.

Серебрянников: Пшиков, ты говоришь неграмотно. Вы, там у себя в академии можете не платить ни амортизации, ни капремонт и пусть Ваши установки хоть развалится, а на электростанции надо постоянно восстанавливать основные фонды и ежегодно проводить капремонт и ты, сам еще как будешь вышибать из меня деньги.

Пшиков: Второе, когда я был у Велихова, генеральный директор НО "ИВТАН" Батенин В.М. поехал к Дьякову и в принципе договорился с Дьяковым о создании совместных предприятий на базе Мосэнерго, Минтопэнерго и НО "ИВТАН", с частичным финансированием реконструкции У-25 за счет Минтопэнерго.

3. Во вчерашней встрече с Никольским он поддерживал необходимость ввода нашего энергоблока на севере Москвы, но заявил, что т.к. в Моссовете сплошной дефицит, то денег на реконструкцию дать не сможет.

Серебрянников: Будем подводить итоги.

Горюнов - твое мнение.

Горюнов: Я считаю, что нам в том районе нужна и тепловая и электрическая мощность и второе, Нестор Иванович, кто-то же должен помогать науке в это бедственное для нее время. Я - активно "за" Наталья - твое мнение

(Хохолькова) Я скажу так, Нестор Иванович, ни ~~техники~~ технически, ни экономически нам это не выгодно, разве ~~этих~~ что меценатство.

Александров: Нестор Иванович, нам дадут рост тарифа и тогда мы их легко реставрируем в этом тарифе и поэтому вопрос убыточны они или прибыльны - не актуален. Но если нам не повысят тарифы, то мы вынуждены будем останавливать не только их, но и ГРЭС-3 и другие станции. Теперь о меценатстве, я считаю, что не надо придавать этому слову ироническое значение, да наука сегодня находится в особенно тяжелом состоянии и если мы им не поможем, то кто поможет, поэтому я за меценатство и не вижу в этом ничего плохого, но тогда надо так и говорить, чтобы об этом знал Батенин, знал Велихов, а не устраивал нам неприятности, как это он в прошлом году сделал. Поэтому - я "за"

Сивов: , я говорил уже и остаюсь при своем мнении, я категорически против. Мы уже готовимся останавливать свой малый блок, чтобы

4.
улучшить экономику, а тут их берем. Разве что от помещения может быть какой-то польза.

Серебрянников: Зачем нам их помещение. Я считаю, что надо разумно границу провести, а помещений у нас и своих хватает - не знаем куда девать

Корчака: Раз начали, то надо кончать, я за меценатство.

Габриэлян: Нестор Иванович, на ГРЭС-3 себестоимость была ~~хуже~~ всегда выше, чем тариф и так они живут всю жизнь и не плохо живут. На У-25 при 110.000 тыс. кВт/ч в год уд. расход топлива 330 гр/кВтч - не самый худший в Мосэнерго, а с учетом того, что я сказала, они и вообще могут быть прибыльными, я - "за"

Серебрянников:

Итак будем подводить итоги:

Это обещанное хозяйство берем в наш богатый колхоз! Но это шутка, а теперь серьезно.

1. Из-за возрастания коэффициента вдвое мы сами обнищали в этом году, поэтому до конца года они должны прожить на свои средства, на твои Пинников 2 млн.
2. Подтверждая, что Вы должны быть полностью самостоятельным предприятием с тем, чтобы Вы непрерывно думали, как уменьшить себестоимость, как стать рентабельными и т.д.
3. Как я писал в письме Велихову МТД-исследования они летом должны вести за деньги Академии.
4. По тем же причинам выделить им сейчас 50 млн. мы тоже не сможем.
5. Я не верю, что Дьяков даст деньги. У него самого ничего нет. Он у нас просит в порядке отчислений 71 млн. Ты, Пинников, человек активный, попробуй выбить хоть часть из этих денег. Но думаю, что Вам это не удастся. На совещание к Дьякову в помощь Вам я откомандировываю Горюнова, а вдруг что-нибудь получится в этом году, тогда мы сможем добавить, если провалится Матвеев со своим коэффициентом.
6. Поэтому Александр Прохорович (Александров) и Васильевна (Габриэлян) планируйте с января 1993 г. 50 млн. им на полное завершение реконструкции в 1993 г. или вернее столько, сколько к тому времени на это будет надо. Планируйте им фонд зарплаты в 4 млн. руб. и не на 70 человек, а на 100, т.к. 70 они не обойдутся и последнее я понятия не имею какая может быть форма приема Вас к нам. Поэтому



- 5.
- работайте над этим документом с Александром и с Натальей, а еще лучше, если ты, Пинников, подготовишь "рыбу", мы ей покритикуем и потом утвердим с Академией наук.
 7. Пинников, как я тебе обещал, я обязательно заеду в ближайшее дни посмотреть сам на У-25, что вы там понастроили.

«Периоды, когда не хватало мощностей, случались и в советское время

Интервью

Н.И. Серебряникова.

Опубликовано в газете

«Комсомольская правда»

25 мая 2006 года

Минул год с момента аварии в Московской энергосистеме. О том, что же тогда произошло, а также о том, что нужно делать для повышения надежности работы энергопредприятий, рассказал Нестор Иванович Серебряников – руководитель Мосэнерго с 1983 по 2000 год.

– Что же произошло 25 мая 2005 года в Москве?

– В Москве произошла системная авария, возникшая вследствие перегруза линий и последовавшей за ней лавиной потери напряжения в сети.

Все началось 23 мая, когда из-за перегрузки был поврежден измерительный трансформатор тока на подстанции Чагино. 25 мая по той же причине вышел из строя другой трансформатор и произошло возгорание, которое потушили. Но разлетевшийся на кусочки фарфор изоляции трансформатора повредил линии электропередачи. Ночью потребление электроэнергии упало,

и это было не критично. Утром нагрузка выросла – на линии вышли троллейбусы и трамваи, заработали метро и предприятия. От перегрузки возник эффект «лавины потери напряжения», линии начали отключаться одна за другой. Шесть ТЭЦ Мосэнерго остались без связи с энергосистемой из-за отключений линий электропередачи. Эти станции были вынуждены «сесть на ноль». Технически они способны были продолжать производство электроэнергии, однако ее некуда было передавать, так как линии были отключены. В результате южная часть Московской энергосистемы оказалась обесточенной.

Как только пропускная способность сетей была восстановлена, электростанции возобновили работу. В результате аварийной остановки не был поврежден ни один энергоблок, что говорит о высокой квалификации оперативного персонала.

– Почему возникают такие масштабные аварии?

– Анализ крупных системных аварий, произошедших в последние три года не только в России, но и в США, Канаде, Финляндии, Великобритании, Швеции, Дании, Италии и Швейцарии, показал, что в каждом случае основная причина была в перегрузке линий и возникающем эффекте «лавины потери напряжения».

В Московском регионе с 1990-х годов спрос на электроэнергию рос быстрее, чем мощности электростанций, возникла необходимость организации перетока электроэнергии из соседних

энергосистем. Если идти на большой риск, в Московскую энергосистему можно передать около 2,7 тысяч МВт. Это основная причина, почему при росте потребления складывается перегрузка сетей. Электростанции в Москве не строились 15 лет. В России тарифы на электроэнергию устанавливает государство, и социальные вопросы заставляли правительство долгое время экономить на энергетике.

– Может ли повториться такая авария?

– Никто от этого не застрахован, и международный опыт тому свидетельство. В самые холодные дни прошлой зимы была реальная угроза повторения майской аварии. Ведь люди, пытаясь согреться, включали дополнительно электрообогреватели, что вызывало рост потребления электроэнергии. Но из майской аварии энергетики сделали выводы. В морозные дни Системный оператор – организация, призванная следить за балансом производства и потребления электроэнергии, – принимал меры по подаче электроэнергии из соседних энергосистем. Правительство Москвы и Мосэнергосбыт ограничили подачу электроэнергии отдельным предприятиям. Электростанции Мосэнерго работали в мобилизационном режиме – общая сумма взятой дополнительной мощности составила около 800 МВт. Совместными усилиями нам удалось преодолеть тяжелые морозы.

– У Вас колоссальный опыт работы в отрасли. А как во времена СССР решались вопросы, связанные с энергетикой?

– Периоды, когда нам не хватало мощностей, случались и в советское время, поскольку бурно развивалась промышленность, она требовала больших мощностей. А когда их не хватало, Московская энергосистема отключала излишнее потребление электроэнергии. Была высокая дисциплина, все понимали важность принимаемых мер.

– Что нас ожидает в ближайшем будущем?

– Зима 2006–2007 годов. И прирост нагрузки на 6%. Это примерно 1000 МВт. Для того чтобы с ней справиться, придется вводить ограничения потребителей. Если этого не будет сделано, то есть риск системной аварии. В 2007–2008 годах положение улучшится. Мосэнерго построит новые мощности. Запланировано ввести мощные парогазовые установки на Северной ТЭЦ-27, ТЭЦ-21, ТЭЦ-26. В сумме это даст столице дополнительно 1300 МВт мощностей, что значительно облегчит ситуацию.

*Николай Горшков,
«Комсомольская правда»*



« Я спокоен за энергосистему

*Последнее интервью
Н.И. Серебряникова.
Опубликовано в газете «Вестник
Мосэнерго» в марте 2007 года*

Мы готовились к этому интервью в преддверии дня рождения Нестора Ивановича, рассчитывая, что он расскажет о той части своей жизни, которая не была связана с энергетикой. «А энергетика – это и есть вся моя жизнь», – улыбнулся он при встрече, заранее предупреждая, что разговора только о себе у него все равно не получится.

Он говорил уверенно и увлеченно. Легко приводил различные цифры, рисовал сложные схемы. Его карандаш стремительно двигался по настенной карте Москвы – от электростанции к электростанции. Казалось, это не просто указка, а волшебная палочка, зажигающая в огромном городе яркие и теплые огни.

Чувствовалось, что Нестор Иванович не просто рассказывал – он как будто подытоживал, подводил черту под значительной полувековой эпохой в истории столичной энергосистемы... Во многом это была эпоха Серебряникова.

21 февраля 2007 года Нестору Ивановичу исполнилось 78 лет. 22 февраля в 4 часа утра Н.И. Серебряникова не стало.

– Нестор Иванович, Вы бы хотели, чтобы Ваши внуки работали в современной электроэнергетике?

– У меня внук и две внучки, девочки. Не уверен, что энергетика – та область, где женщины могут проявить лучшие свойственные им качества и достичь при этом вершин. Девочки должны быть женственными, а тут у нас все-таки работа совсем не женская. Хотя и в энергетике, конечно, есть такие сферы деятельности, где без женщин не обойтись – кадры, например, бухгалтерия, да и не только.

Но я понимаю, что вопрос с подтекстом. Если Вы хотите, чтобы своим ответом я охарактеризовал состояние отрасли, то я скажу так: «Пусть к тому времени, когда у меня появятся правнуки, в энергетике будет построено все то, что сейчас планируется. И даже больше».

– Вы утверждаете, что энергетика – не женское дело. А какими качествами должен обладать энергетик «с большой буквы»?

– Смелостью. (Через паузу). Талантом. Умение работать с людьми. Сильной волей.

– Вы руководили Мосэнерго с 1983 по 2000 годы. Это были очень сложные годы как для энергетики, так и для страны в целом. Что происходило в отрасли в этот трудный период?

– Эти годы мне лично многое дали. Такая комплексная проверка на прочность. Условия нашего труда коренным образом изменились,

и к ним приходилось приспосабливаться, чтобы сохранить все то, что было сделано.

Я стал руководить Московской энергосистемой в 1970 году – тогда еще в должности главного инженера Мосэнерго. У нас существовало в то время четкое разделение обязанностей между управляющим Мосэнерго, И.Н. Ершовым, и мной, техническим руководителем. Ершов отвечал за капитальное строительство, я курировал все вопросы, связанные с ремонтными кампаниями. До 1983 года в этой области мне удалось наладить систему плано-предупредительных ремонтов, автоматизировать ревизии оборудования. Ресурс энергетического оборудования в начале моей работы составлял в среднем 10 тысяч часов – это где-то 15 лет работы. За десять лет нам удалось увеличить ресурс вдвое, а по некоторым видам оборудования – втрое. Мы активно развивали наш филиал – Центральный ремонтно-механический завод – и добились того, что у завода появились возможности для ремонта тяжелого оборудования. Но самое главное, в это время я получил бесценный опыт работы с людьми.

В 1983 году И.Н. Ершов стал заместителем председателя Моссовета, а я – управляющим Мосэнерго. Мне пришлось сосредоточиться на капитальном строительстве электростанций. Это был период активного роста населения в Москве, вместе с ним росло энергопотребление. Плано-строительство энергообъектов в те годы шло стремительными темпами. Одновременно мы достраивали уже начатые объекты – ТЭЦ-21,

ТЭЦ-23 – и строили электростанции «с нуля». На голом месте были возведены ТЭЦ-25, ТЭЦ-26, а затем и самая современная и экологически чистая Северная ТЭЦ (ТЭЦ-27). Мы пустили станцию, не имеющую аналогов в российской энергосистеме – Загорскую ГАЭС.

В те годы я смотрел на карту Москвы, и сердце замирало от восторга. Так много было сделано!

– Перестройка расстроила Ваши планы?

– Когда пришел Горбачев, стало очень трудно работать. Это было время быстрых и сумбурных решений, некоторые из них даже не укладывались в голову.

Нам сильно мешала борьба Горбачева и Ельцина. И хотя обе властные команды понимали значение энергетики и поддерживали нас, сама атмосфера не способствовала нормальной работе.

Затем Советский Союз распался. Новое правительство полностью вывело из отрасли государственные деньги. Пришлось искать средства самостоятельно, и нам, советским руководителям периода планового хозяйства, было очень непросто к этому приспособиться. Было ощущение, что денег в стране нет в принципе. Приходилось идти на бартеры, взаимозачеты, появились неплатежи. Минобороны, например, говорило нам: «Мы вам платить не будем, мы и так бесплатно защищаем Родину». Перед нами встала серьезнейшая проблема сохранения кадров.

За 1990-е годы вся энергосистема страны ввела только 300 МВт новых мощностей, в то время как в США вводилось 16, а в Китае – 20 ГВт ежегодно. Конечно, это было связано и с падением уровня энергопотребления. Но рост экономики страны невозможен без роста ее энергетического потенциала.

– Сейчас, когда впервые за последние 15 лет началось масштабное строительство новых генерирующих мощностей, можно ли говорить о возрождении российской энергетики?

– Если говорить о Московском регионе, то необходимость строительства новых мощностей назрела уже давно. Еще в 2002 году, когда потребление электроэнергии превысило уровень



1990 года, Мосэнерго исчерпало собственные резервы выработки. Уже тогда нужно было вкладывать деньги в строительство новых мощностей и увеличение пропускной способности сетей. Но у руководителей того времени этих денег не было.

А затем спрос на электроэнергию в Москве стал расти бешеными темпами. И в мае 2005 года мы получили аварию на подстанции Чагино, когда из-за несбалансированности потребления и выработки мощности оказались обесточенными юг Москвы, часть Тульской, Рязанской и Калужской областей с повреждением линий электропередачи и посадкой «на ноль» шести ТЭЦ Мосэнерго.

А зима 2005–2006 годов расставила все точки над *i*. В январе и феврале температура на длительное время опускалась ниже расчетных -28°C (такие морозы случаются в Москве каждые 25–35 лет), и возможности энергосистемы были исчерпаны. Утром 26 января непокрываемый максимум составил 1363 МВт!

Москве удалось пройти этот пик без серьезных аварий только за счет огромного риска. Была достигнута перегрузка генерирующих мощностей 631–636 МВт, сальдо-переток из соседних систем был увеличен до 2912 МВт при пропускной способности сетей 2700 МВт. Возникни сбой на любой линии – и мы имели бы каскадное отключение соседних линий из-за перегрузки и развал энергосистемы. То, что в мировой практике принято называть «энергетическим коллапсом».

Я считаю, что тогда нам просто повезло: оборудование работало без отключений и хватило топлива, хотя на некоторых станциях мазута и дизельного топлива оставалось на двое-трое суток.

И это не предел. Спрос на энергию будет продолжать расти. Поэтому нынешнее строительство, пожалуй, я не стал бы называть возрождением. Это попытка догнать убегающий вперед спрос.

– Догоним, Нестор Иванович?

– В Мосэнерго разработана Программа развития и технического перевооружения Московской энергосистемы. Мы готовили ее совместно с учеными Российской академии наук, она досконально просчитана и сбалансирована. Если эта Программа будет реализована, то к 2015 году мы ликвидируем дефицит мощностей, а к 2020 году создадим резерв, без которого энергосистема не может нормально работать. Чтобы выполнить задуманное, нужны деньги. И то, о чем я уже говорил: талант, смелость и воля руководителей.

– Нынешние руководители российской энергетики – кто они для Вас? Ученики? Соратники? Продолжатели Вашего дела?

– (Улыбается). Наверное, все это вместе.

– Вы являетесь советником генерально-го директора Мосэнерго А.Я. Копсова. Что для Вас проще: самостоятельно принимать решения или делиться своим огромным опытом без личной ответственности за результат?

– К сожалению, мое здоровье уже не позволяет активно участвовать во всех вопросах жизни компании. Сейчас в Мосэнерго пришел Копсов, который тащит на себе все. Он обладает и волей, и работоспособностью, необходимыми для достижения поставленных целей. Умеет искать деньги и находить их. И думаю, ему легче работать. Отделились сети, другие виды бизнеса – хозяйство стало меньше, и можно сконцентрироваться на вводе новых мощностей. А это сейчас, конечно, задача номер один.

– Была ли в Вашей жизни ситуация, когда хотелось сказать: «Все! С меня хватит!»?

– Собирался ли я уходить? В 1994 году у меня случился первый инфаркт. Но я встал на ноги и продолжил работать. А после 2000-го, когда мне шунтировали сердце, руководить я уже не смог. Но и совсем уйти не смог, потому что было неспокойно за энергосистему. Не было уверенности, что люди, пришедшие на мое место, сделают все правильно. Сейчас такая уверенность есть...



Последняя фотография Н.И. Серебряникова
21 февраля 2007 года

Содержание

От редакции.....	3
Воспоминания коллег	11
«Режиссер больших дел» <i>Вспоминает В.А. Харченко.....</i>	13
«Он не прекращал думать об энергетике ни на минуту» <i>Вспоминает В.Я. Обчарек.....</i>	21
«Нестор Иванович доказывал, что человеческому разуму подвластно все» <i>Вспоминает А.Н. Карев.....</i>	25
«Он устроил систему так, что она работала как часы» <i>Вспоминает Н.И. Тимошенко.....</i>	31
«Огранщик идей» <i>Вспоминает Э.И. Тажиев</i>	35
«Пять ночей в неделю Серебряников проводил на объектах» <i>Вспоминает В.В. Кудрявый.....</i>	39

«Умейте работать с теми людьми,
которые у вас есть»
Вспоминает Ю.Н. Вавилов.....

Прямая речь

 Стенограмма совещания у генерального
 директора Мосэнерго Н.И. Серебряникова
 18 февраля 1992 года.....

 «Периоды, когда не хватало мощностей,
 случались и в советское время»
 *Интервью Н.И. Серебряникова
 газете «Комсомольская правда»*

 «Я спокоен за энергосистему»
 *Последнее интервью
 Н.И. Серебряникова
 газете «Вестник Мосэнерго»*

Редакционная коллегия:

В. Ампелонский, В. Антонов, О. Бельчикова,
К. Василенко, Е. Лушпаева, В. Разумова,
В. Харченко, Е. Шиян