

**О.С. ГЕРШТАНСКИЙ**

**ЖИЗНЬ,  
ПОСВЯЩЕННАЯ  
ЛЮДЯМ И ДЕЛУ**



Алматы, 2026

УДК 338.45:622.276 (574)  
ББК 65.305.143.22 (5 Каз)  
Г11

**О. С. Герштанский. Жизнь, посвященная людям и делу – Токарева И. В. –**  
Алматы: «Service Press», 2026. – 248 с.

ISBN 978-601-354-246-1

Книга «Жизнь, посвященная людям и делу» - социальная публицистика. Она посвящена создателю АО «НИПИнефтегаз» Герштанскому Олегу Сергеевичу. В его профессиональной судьбе как в капле воды нашли отражение судьбы поколения геологов-нефтяников Казахстана пятидесятых – шестидесятых годов 20-го века. Дело всей жизни, которое их последователи запишут в историю, потомки назовут великим. На их счету были работы с крупнейшими месторождениями страны – Узень, Кашаган, Карачаганак, Тенгиз. Их сильные и непростые характеры формировались в семье, а закалялись в трудовых рабочих коллективах.

Опытный читатель на страницах книги сможет ознакомиться с историей создания научно-исследовательских институтов нефтяной отрасли. Пробежит по страницам научно-исследовательских работ геологов, вспомнит о предыдущих поколениях в своей семье, заглянув в Малую портретную галерею. Приобщится к рассуждениям о социальной мечте и о социальном времени. Юный и любознательный читатель с удивлением прочтет геологическую сказку о месторождении Узень. Страницы, посвященные родителям, вызовут желание больше узнать о родовых корнях своей семьи и крепче хранить их традиции.

Сочетанием фактической точности и глубокой эмоциональности проникнуты слова воспоминания соратников о жизни и деятельности Олега Сергеевича. В последнем интервью, размещенном в книге, Олег Сергеевич называет болевые места и проблемы нефтяной отрасли Казахстана, которые ждут своего решения силами нового поколения нефтяников. Книга может быть как интересна, так и полезна широкому кругу читателей, среди которых особо выделим работников нефтяной отрасли Казахстана, выпускников, преподавателей нефтяных факультетов ВУЗов Казахстана и начинающих менеджеров.

УДК 338.45:622.276 (574)  
ББК 65.305.143.22 (5 Каз)

ISBN 978-601-354-246-1

© Токарева И. В.

## Введение

*Писатель только начинает книгу,  
читатель ее заканчивает*

*С. Джонсон*

**К**нига, которую вы держите в руках - это не просто книга. Это память об исследователях геологоразведки, проектирования и разработки казахстанских месторождений нефти и газа конца XX – начала XXI веков. Это летопись того времени, которое уже имело немало ярких имен и связывало труд людей, творивших раннюю историю освоения «полуострова сокровищ», с современными достижениями нефтегазовой сферы.

Все эти годы пропитаны кропотливым трудом и интересной работой, новой техникой и открытиями, потерями и путешествиями, любовью и расставаниями, материальными проблемами и хорошими книгами, радостью и печалью...

Время создает новых героев и рождает своих летописцев.

Главный герой нашей книги – научно-исследовательский и проектный институт нефти и газа АО «НИПИнефтегаз». На первый взгляд, обычный исследовательский институт, коих в советский период было достаточно в каждой сфере деятельности. За фасадом его здания и вывеской скрываются имена представителей нескольких поколений сотрудников и ученых, достойных быть вписанными «золотыми буквами» в историю нефтегазовой отрасли Казахстана. Красной нитью в

истории АО «НИПИнефтегаз» пройдет жизнь и деятельность Олега Сергеевича Герштанского, геолога, доктора технических наук, ученого, реформатора, ученика, учителя и создателя научно-исследовательского учреждения.

Всматриваясь в следы истории исследований нефти с конца 60-х годов XX века до 20-х годов XXI века, расскажем историю трех поколений нефтяников. Посмотрим на них как на отцов и детей, учителей и учеников, руководителей и подчиненных, соратников, единомышленников и конкурентов.

Пристальный взгляд на изменения, как правило, приводит к мысли, что их надо описать, осмыслить, чтобы продолжать идти вперед. Вслед за временем, за его изменчивым характером. А может, даже взять на себя смелость опередить само время.

Отношения Олега Сергеевича со временем можно назвать и родственными, и конкурентными. Родственными – потому что ему удавалось управлять временем, насыщать его смыслом и пользой, при этом никуда не торопясь. А конкурентными – потому что он умел предвидеть, а это значит, опережать время. Талант стратега, присущий ему, построенный на логике прогноза дел, развивался на умении наблюдать за малозначительными явлениями и событиями, и понимать, что послезавтра эти детали станут решающим фактором целой отрасли.

# Глава 1.

## Детство, отрочество, юность

## 1.1 Семь «Я». Большая семья

*И честь семьи, во-первых, честь,  
Коль у тебя семья и дети есть.*

*Алишер Навои*

### ОТСТУПЛЕНИЕ:

#### *из жизни АО «НИПИнефтегаз»*

Ольга Николаевна вошла в кабинет генерального директора. Взгляд непроизвольно остановился на молодом человеке, который был до удивления похож на хозяина кабинета, но лет на 30 моложе.

«Здравствуйте, Ольга Николаевна. Проходите, присаживайтесь», глядя ей в глаза, негромко произнес генеральный.

Ольга Николаевна присела, готовясь к разговору, суть которого, становилась очевидной.

«Хочу представить Вам нового работника департамента разработки – Игорь Олегович», – по-прежнему, не повышая голоса, продолжил разговор Олег Сергеевич. Он вообще всегда говорил тихо. Но в этом случае, Ольге Николаевне показалось, что он говорит тише обычного.

«Блатной?», – коротко и почему-то громко спросила Ольга Николаевна. Прозвучавший вопрос повис в тишине в ожидании ответа. Кто-то должен был принять вызов и опровергнуть. Игорь не скрывал удивления от прямолинейности своего будущего руководителя. Он знал свои сильные стороны: закончил престижный московский ВУЗ с хорошими оценками, прошел профессиональные практики на предприятиях и готовился к магистратуре. Да и вообще, умел работать и головой, и руками. К белоручкам и «блатным» себя никогда не относил. Его молчание объяснялось

хорошим воспитанием и правилом, усвоенным с детства: не оправдывайся словами, докажи делом.

Наступившую тишину прервал сам генеральный директор.

«Думаю, это от нас с Вами зависит, Ольга Николаевна. Если не будете «жалеть», а давать ему задания сложные, и спрашивать вовремя и строго, то такого вопроса больше не возникнет ни у кого. И мне за моего сына стыдно не будет, и Вам он спасибо скажет за науку».

Вопрос, который как вызов прозвучал в кабинете директора, был для Ольги Николаевны не праздный, он относился к числу трудных. Будучи от природы наблюдательной и равнодушной, Ольга Николаевна не раз задумывалась о том, как не просто проходит смена рабочих поколений. По дороге домой, после работы, мысленно возвращалась к своему вопросу, ответы на который можно было искать только в собственном опыте, в собственной жизни и в жизни своего коллектива.

Отработав более тридцати лет в исследовательском институте, пережив вместе с ним не один кризис, она хорошо понимала, в чем главные причины побед и поражений предприятия. Дело не просто в кадрах, а в отношении кадров к работе. Независимо от их служебного статуса. У первого руководителя, уборщицы и охранника должно быть одинаковое отношение к делу, которое они делают. Должностные инструкции могут быть разными, а отношение к делу одинаковое – честное, добросовестное.

Работая над различными проектами со своими коллегами, Ольга Николаевна, вспоминала именно это состояние одинаковости отношения к делу, которое позже, в воспоминаниях, было описано и озвучено такой фразой – «в едином порыве». Единицей измерения такого порыва служила энергия людей, знающих свое дело и профессионально действующих.

В 1994 году, работая рядовым сотрудником в «КазНИПИнефть», накануне отпуска Ольга Николаевна узнала, что Лысенко Владимир Дмитриевич, занимающий должность директора института, увольняется и переезжает в другой город. «Уходит на повышение», – так говорили между собой сотрудники. Смена руководства не могла

оставить их равнодушными. Многие из них делали прогнозы, называя различные имена. Ольга Николаевна прогнозов не строила, но со свойственной ей прямоотой, во время чайных бесед с коллегой Нурбаевой Майрой Косымбаевной, накануне отпуска, сказала: «Интересно, кого же назначат директором? Было бы хорошо, если бы назначили Герштанского Олега Сергеевича». Почему это было бы хорошо, она не стала объяснять. Настроение было отпускное, чемоданное. Тогда интуитивно молодой специалист Ольга Дружинина, почувствовала, Олег Герштанский обладает такими организаторскими способностями, которые создают для рабочих коллективов состояние единых порывов. У Ольги Николаевны не было уверенности, что Олег Сергеевич, работая в НГДУ «Узеньнефть» главным геологом на крупном месторождении, будет серьезно рассматривать предложение о назначении его директором исследовательского института. Показатели зарплат заметно отличались. Каково же было удивление Ольги Николаевны, когда, вернувшись из отпуска, она узнает, что новый директор института – это тот самый Герштанский Олег Сергеевич, которого она прочила на место директора.

Так, по дороге домой и пришел ответ на трудный вопрос: обязательно ли сын генерального директора должен стать «блатным» работником? Но корни ответа были в другом вопросе: почему тогда, в 90-е, при увольнении одного директора, когда почти каждый второй сотрудник института мысленно «выбирал» себе директора, Ольга Николаевна «выбрала и назначила» Герштанского Олега. Ответ был очевиден и звучал как у героев Киплинга: «Мы с тобой одной крови, мы работаем в едином порыве. У нас одинаковый взгляд на трудности в работе, на способы их преодоления. Нас так научили. Родительская любовь передала нам на генетическом уровне умение выбирать любимую и интересную профессию, служить ей и своему сообществу честно и до конца. Значит, и наша родительская любовь способна так же передавать нашим детям умение работать честно и профессионально».

Ставшее родителями поколение Герштанского Олега и Дружининой Ольги, поколение «пятидесятников», могло передавать

своим детям то, чему их самих научила семья и школа. Семья – в первую очередь. Самым важным в жизни поколения, родившегося после войны, был труд и люди, с которыми вместе работали.

«Зри в корень!» - из памяти всплыл известный афоризм, - смотри на ценности в семейном воспитании. Герштанский Олег воспитывался в большой семье, в которой не было белоручек». Завершая внутренний спор о том, может ли поколение детей работать так, как работало поколение их отцов, Ольга Николаевна вспомнила недавно прочитанную мысль: «Каждый отец должен помнить, что однажды его сын последует его примеру, а не его совету».

Оттого, кто приходит в наш дом, какие разговоры ведем за столом с друзьями, от того, с кем семья проводит выходные, зависит восприятие жизни детьми. Родители каждым своим поступком делают закладки на будущее. Потом, намного позже, у детей будут свои семьи, свои друзья, свой уклад жизни. Но создают это всё они сейчас, в родительской семье, опираясь на то, что видят, чувствуют и делают в детстве.



*Сергей Александрович и Нина Николаевна Герштанские*

Семья Герштанских была большой, в ней было семь «я»: мама, отец и пятеро детей. Так, с теплотой, вспоминает свою семью младшая из дочерей Герштанских, Галина Сергеевна. Двое старших и двое младших родились в Казахстане, куда после окончания вуза были направлены молодые специалисты – зоотехники Нина Николаевна и Сергей Александрович Герштанские. Выпускники Московского зоотехнического института коневодства были направлены сначала в Уральскую область, где родился первенец, названный Александром в честь деда. Позднее молодые зоотехники были направлены в целиноградские степи. Глава семейства сначала работал зоотехником, а потом директором совхоза имени Джамбула. В середине 50-ых семья переехала в Алма-Атинскую область, в село Каракастек, где Сергея Александровича назначили директором совхоза «Амангельды», одного из крупнейших в области. Младшие дети родились в этих местах, а средний брат, Олег – в г. Моршанске Тамбовской области, откуда были родом все близкие по материнской линии.

Все назначения и перемещения квалифицированных специалистов-зоотехников были в духе известного тогда Постановления Совмина СССР №4664 «Об организации в составе Министерства совхозов СССР Управления животноводства».

Отцу по работе приходилось много ездить верхом, в те времена и машины не везде проходили. Одно животноводческое хозяйство состояло обычно из 6-7 поселков, где только отары овец по 50 голов. В эти хозяйства ездила и Нина Николаевна, которая работала ветеринарным врачом и всегда была для чабанов самым нужным специалистом, а потом, после осмотра отары, и самым важным гостем. У Нины Николаевны был редкий талант – умение слушать собеседника, не перебивая. Горячий чай с молоком и нужное слово, сказанное вовремя – и болезнь начинает отступать. Такой метод лечения приписывают Гиппократу, который утверждал, что на первом месте среди всех лекарств «стоит слово, на втором – травы, на третьем – минерал, и на последнем – нож». Нина Николаевна среди всех методов лечения и воспитания предпочитала слово.

В семье, где пятеро детей и все погодки, хозяйство было большим, крепким. В подворье были коровы, бычок, поросята, куры и утки без счета. Дом и дети были на маме. Детей рано приучали к труду: все вместе выходили убирать двор. Родители никогда не упрекали детей в том, что что-то не сделано или не убрано.



*Моршанск. Летний отпуск*

Действовало простое правило: старшие работают сами и наблюдают за работой младших и если видят, что у младших что-то не получается, подходят и без слов встают рядом и делают вместе.

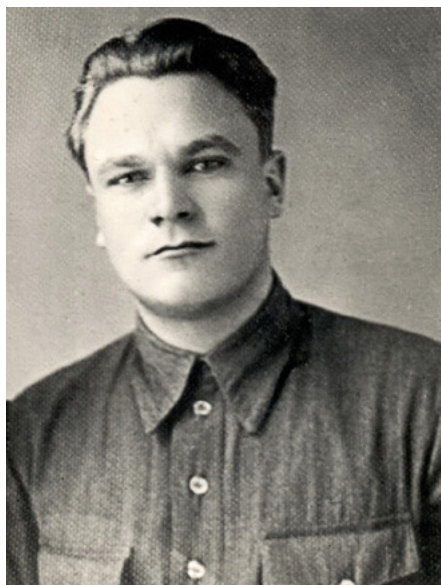
Такой метод должен был получить название «воспитание делом». А иначе жить на земле, которая плодородна для всех, кто на ней трудится и нельзя. «Земля бездельников не любит» – говорил отец. В селе работ всегда было много и почти все работы были не для одного, или, как сказали бы сейчас, не индивидуальные, а коллективные.

В картофельных посадках участвовали семьями. Дети радовались, когда узнавали, что скоро ехать сажать картошку. Каждая семья была по-настоящему трудовым коллективом, участники которого были самого разного возраста, начиная от пятилетних и заканчивая пенсионерами. Ставшие городскими жителями, в зрелые годы, сестры Олега Сергеевича, вспоминали с теплом и юношеским азартом «картофельные эпопеи». Собиралось много народу, и на грузовых машинах ехали сначала сажать картофель, потом окучивать, полоть и, наконец, собирать. А дома чистили, натирали картошку и готовили драники, с гордостью называя это самой вкусной едой.

Еда детства имеет особый вкус. У тех драников был вкус времени, когда дети были особенно счастливы. Поэтому так и остается в памяти: вкус драников – это вкус счастья. Они были вместе, все семь «я», они работали, они были нужны, а их труд был полезным. Конечно, никто таких высоких слов не произносил. Но именно так делали родители великое дело, приучая к труду, выращивая трудолюбие, плоды которого имеют вкус счастья.

Если вам, наши любознательные читатели, такой статус картошки кажется неоправданно высоким, то все, кто понял, в чем загадочный эффект «картофельных эпопей», могут только посочувствовать и посоветовать: поживите на земле, соберите компанию таких же, как вы, поработайте вместе. И тогда вам, читатели, откроется секрет успеха в жизни: счастье рождается только в совместном труде. Совместному труду можно научиться только в детстве, в семье. Это закон природы и человека. Остальное – от лукавого.

Село, в котором прошло детство и отрочество Олега Герштанского, располагалось в одном из уютных ущелий Заилийского Алатау. Там, в преддверьях гор, за разбросанными зелеными сопками прятались заросли ириса. Лет с шести дети помогали отцу по хозяйству, отправляясь на отгоны и джайляу. Начиная с 7 класса, дети, на всё лето уезжали на уборку сена, на заготовку кормов в хозяйства. Работали на конных косилках и конных граблях – им это доверяли. Нешуточные страсти



*Сергей Александрович  
Герштанский*

разыгрывались в поселке, когда мальчишки после уборки сена выходили играть в футбол.

Самые яркие воспоминания детства - табуны лошадей, всё лето пасущиеся в горах. У Олега и его братьев была большая радость приехать к чабанам, сесть на лошадь и помчаться вперед. «Гонять», так говорили они в детстве. Ветер в лицо, стук копыт, и ты уже чувствуешь, как сливаешься в едином порыве с удивительной силой гордого животного. И тебя переполняет чувство полной свободы – это и было счастье!



*Нина Николаевна  
Герштанская*

Вместе с ним приходило понимание того, чтобы управлять сильным и быстрым животным, надо и самому быть сильным и добрым.

Первые отцовские уроки верховой езды были самыми важными уроками мужской чести и достоинства. Главное правила жизни мужчины – уметь держаться в седле. Не только в прямом, но и в переносном смысле. Отец учил держаться в седле, даже



*Три поколения Герштанских*

когда на лошади не было самого седла. Держаться на лошади в седле или без седла на скаку, натягивая поводья, или держась за гриву, без падения добраться до цели – хорошая тренировка устойчивости в жизни. И если у вас были такие уроки выносливости и целеустремленности, то ни мелкие неприятности, ни большие кризисы, не выбросят вас из седла жизни. Именно об этом написано у Константина Симонова: «Ничто нас в жизни не может вышибить из седла...». Такая уж поговорка у наших мальчишек была.

В селе, где жили Герштанские, была большая библиотека, в которую были записаны все члены семьи, и родители, и дети. Олег был частым посетителем сельской библиотеки. Казалось, он не читал книги, а проглатывал их. Сам дух библиотеки, полки с книгами, которые молчаливо смотрели на мальчишку-читателя, создавал удивительное чувство пропорции покоя и веры, что с ними, с книгами, можно поговорить как со своими близкими и друзьями. А чтение создавало ощущение свободы и полета. Там, в библиотеке, глядя на книжные полки, возникало желание прочесть все книги, а вместе с этим появился вопрос: когда и как можно успеть их прочитать? Со временем пришел и ответ: можно читать ежедневно не меньше 100 страниц в день. Вопросы, которые обсуждали между собой школьники, были такими: за сколько дней прочтешь эту книгу, какую возьмешь следующую. Тогда читали все, братья и сестры, родители, с друзьями обменивались книгами и рассказывали о прочитанном друг другу. Вопрос «зачем читать не возникал, как не возникал вопрос «зачем светит солнце». Отец привозил из поездок и командировок книги русских, советских и зарубежных классиков, Майн Рида, Джека Лондона, других интересных писателей, и составлял картотеку домашней библиотеки. В нее входили и журналы по подписке: «Юный техник», «Техника молодежи», «Наука и жизнь», «Вокруг света». А братья и сестры зачитывали их до дыр. Или почти до дыр, не по одному разу, это точно. Эти журналы и статьи, в которых описывали научно-технические достижения и открытия, открывали путь длиной от мальчишеской мечты до серьезной мужской профессии. Так появилась мечта летать или заниматься самолетным спортом. Так появилась мечта стать геологом. Для него было ясно, что мечтать можно о многом, это полезно для работы, дела и здоровья.

Вопрос «зачем читать» появился в нашем обществе позже, у молодых поколений, рожденных после «перестройки» и во время бурной цифровизации общества. И ответ на этот вопрос пришел.

Через много лет, повзрослев, когда Олег Сергеевич, читая Иосифа Бродского о том, что «свобода существует затем, чтобы

ходить в библиотеку», улыбаясь, думал – «наш человек». Наш человек – это человек, читающий и свободно мыслящий. Сам разум человека, как его важный механизм, регулирующий процесс выживания, нуждается в книге, как нож нуждается в точильном камне. Без него затупится. Такой точильный камень для мозга следует использовать каждый день.



*Братья и сестры Герштанские*

Ежедневный ритуал чтения книжного текста размером не меньше 100 страниц, сформировался у Олега Сергеевича как привычка умываться по утрам и «приводить свою планету в порядок». Хорошая книга всегда становится источником жизненной энергии и силы духа.

От людей, ставших родителями в начале двухтысячных, часто можно услышать: «я хочу дать своему ребенку самое лучшее». Что такое лучшее, каждый понимает по-своему. Зачастую, понятие «лучшее» приравнивают к понятию «дорогое». Понятие

«дорогое» подменяют смыслом «дорогостоящее». И как результат проявленной родительской любви в понимании «дать ребенку самое лучшее» – подарок в виде престижного автомобиля. А умение содержать, покупать бензин, оплачивать ремонт и штрафы, в комплект подарка не входит.

Воспитание в семье Герштанских в 60-е и 70-е годы шло традиционным путем, опираясь на вечные ценности общества: трудолюбие, физическое здоровье и выносливость, стремление к знаниям. Родители считали, что главные вопросы воспитания – труд, спорт и музыка. Понятие «ценности» не раскрывало вопрос стоимости, цены. Но идея «дать детям самое лучшее» может быть сформулирована и несколько иным образом. Например, «дать детям самое ценное».

В среде учителей и родителей в те годы часто задаваемым вопросом был, какие методы воспитания можно считать самыми лучшими для формирования личности новой формации – времени освоения космоса и земных недр. Ученые и практики называли три метода: труд, спорт и музыка. К труду, к простой работе на грядках огорода или в саду, дети приобщались с того момента, когда начинали самостоятельно ходить. Спорт в жизни братьев и сестер Герштанских начинался чуть позже, примерно лет с пяти-семи. А книги и музыка были обязательной частью в образовании всех детей Герштанских. Книги – как символ знаний, музыка – как символ сложных умений.

*Хороший человек – это не профессия. На чем он играть умеет?*  
Неизвестный музыкант оркестра

*Хороший человек – это не профессия! Взялся командовать – соответствуй! Не можешь – сиди и не отвечивай!*

А. Конторович. Пепельное небо

В школьные годы все дети в семье играли на музыкальных инструментах. Выбор музыкальных инструментов был похожим – клавишные. Сестры Олега играли на фортепьяно,

а братья, старший и младший – на аккордеоне. Олег выбрал духовой инструмент – бас-труба. В сельской школе был музыкальный кружок, который вела молодая учительница по имени Амина. Она играла почти на всех инструментах, которые были в школе. Ее умение извлекать звук из разных музыкальных инструментов завораживало учеников и вызывало желание научиться так же красиво и виртуозно играть. Играть в ансамбле или в оркестре – это не просто желание быть вместе, это создавать вместе мелодию чувств. В такой игре учились слушать и слышать своего одноклассника, соседа по парте по характеру звука, и игравшего на другом инструменте, понимать его настроение. Учились играть свою партию по нотам, вступая в нужный момент, по велению дирижерской палочки.

В студенческие годы Олег играл в духовом оркестре института. В репертуаре духовых оркестров были военные марши и вальсы. В те годы духовые оркестры были участниками праздничных демонстраций и культурно-массовых мероприятий в



*Духовой оркестр. Выступление во Дворце В.И. Ленина, 1975 год*

городских парках. 1 мая и 7 ноября студенческий духовой оркестр выходил на демонстрации, возглавляя колонну студентов и преподавателей КазПТИ. В конце 70-х Алма-Ата была очень музыкальным городом. Об этом говорят в первую очередь такие факты как вовлеченность молодежи в музыкальные фестивали, конкурсы, количество созданных вокально-инструментальных ансамблей. Здесь были представлены все жанры, начиная от народной фольклорной музыки, заканчивая знаменитыми операми. Около гостиницы «Алматы» и театра опера им. Абая собиралась богемная молодежь, где и познакомилась, а потом общались долгие годы Олег Герштанский и Александр Зацепин. Визитной карточкой Александра Зацепина была музыка популярных советских фильмов «Кавказская пленница», «Бриллиантовая рука» и др. Именно тогда, Александр Зацепин рассказывал Олегу, что музыкантом его сделала армия. В армии он освоил несколько музыкальных инструментов. И что командир взвода, будущий народный артист СССР и режиссер Евгений Матвеев, его в этом поддерживал. Судьба подарила им несколько встреч в 80-е и в 90-е годы. Чаще всего они встречались в аэропортах и самолетах. Им всегда было интересно поговорить друг с другом о джазовой музыке и не только о ней.

## 1.2 Выбор профессии – выбор характера

Когда человек выбирает свою будущую профессию, он, по сути, выбирает цель своей жизни. Первые мысли о работе могут появиться в глубоком детстве, когда мы видим как легко и красиво наши родители справляются с каким-нибудь сложным делом. Для подростков же этот вопрос становится главным вопросом. На него не только приходится часто отвечать интересующимся, но и приходится осознавать, что, оказывается, к нему надо готовиться заранее. А времени для выбора и принятия решения становится все меньше. Трудности выбора заключаются в том, что выбирать надо между тем, что нравится делать, и тем, за что больше платят. Престиж профессии – немаловажный фактор выбора.

Выбор профессии старшего брата Александра и младшего брата Игоря совпал с выбором родительского дела: каждый в свое время поступил в Алма-Атинский зооветеринарный институт, отделение коневодства. Старшая сестра Наталья окончила КазГУ, по специальности «химик-технолог». Младшая, Галина, выбрала профессию инженера-электрика. Выбор профессии Олега начинался с мечты стать летчиком. Для тех, чье детство совпало с началом полетов человека в космос, это неудивительно. Начало 60-х годов в Советском Союзе ознаменовалось подъемом экономики, которому способствовал не только выход в космос, но и открытия крупных нефтегазовых месторождений. Именно этим отраслям и требовались умные головы и сильные руки поколения студентов, родившихся в 50-е годы.

... Длинная терпеливая очередь молодых людей тянулась по институтскому коридору и упиралась в дверь с табличкой «Приемная комиссия». Очередь по тем временам была явлением рядовым, а очередь с документами – явлением уважаемым. У каждого в руках была папка с документами, которые предстояло сдать. Парней было много, а девушек всего две. Лейла Дюсемалиева, которая тогда была Кайсабаевой, выбрала среди всех факультетов КазПТИ

самый интересный со сложным названием «геофизика», была одной из них в этой очереди. Неожиданно, один из парней, крепкий и высокого роста, в наступившей тишине, не повышая голоса, сказал:

– Парни, давайте пропустим девушек вперед, без очереди. Мы же сильные, значит, умеем ждать.

Ребята, которые стояли уже почти у самого входа в кабинет, расступились, соглашаясь со словами парня, который стоял ровно, не прислоняясь к стене. Девушки переглянулись и, улыбкой поблагодарив незнакомца, быстро переместились ко входу в кабинет. И сразу образовалась новая очередь, уже не из двух, а из десяти девушек. Лейла, оказавшись одной из первых в очереди, захотела оглянуться и еще раз посмотреть на молодого человека, который удивил ее своим поступком. Позже она познакомится с тем самым парнем, который изменил течение очереди. И будет благодарна судьбе, которая сведет их в одном исследовательском институте на 30 с лишним лет.

Жумажан Калмагамбетов, который тоже подавал документы на геофизический факультет, невольно обратил внимание на парня, который умеет говорить тихо, но так, что его не только слушают, но и слушаются. Жумажан, шестнадцатилетний паренек из сельской глубинки, на русском языке почти не говорил. И очень сильно удивился, когда этот статный русский парень заговорил с ним на чистом казахском языке.

Через много лет Жумажан Кенесариевич будет вспоминать и годы учебы, и годы совместной работы с тем удивительным парнем в студенческой очереди: «Мы не знали его национальности, один предположил, исходя из его фамилии, что он поляк, и придумал ему прозвище «пан».

Тогда многим придумывали прозвища, меня, например, называли «доцентом», и мы все его за глаза называли паном, но уважительно и почетно. У меня даже слово пан ассоциировалось с казахским словом «пан» – гордый, франт, и я считал, что такое прозвище ему очень подходит».

Высокий парень в институтском коридоре был Олег Герштанский, поступивший в КазПТИ им. В.И. Ленина в 1973 году. Его выбор был осознанным, так как именно это учебное заведение, по его мнению, было главным техническим вузом Казахстана. В то время



*Студенческий двор. Общежитие КазПТИ, 1974 г.*

в Казахстане геологов-нефтяников готовили только в КазПТИ.

На геофизическом факультете дисциплина «сейсморазведка» была самой любимой. Именно она позволяла получать глубокие знания о строении земной коры. А из преподавателей с особой благодарностью бывшие студенты вспоминали: Цветкова Д.В. – заведующего кафедрой, Каримова М.Г. – декана геофизического факультета, Гульницкого В.Л. – преподавателя графики, Боровинского С.А. – преподавателя полевой сейсмики, Кулубекова Б.А., преподававшего петрофизику.

С 3-го курса Олег Сергеевич начал заниматься научно-исследовательской работой. Большинство из студенческой группы «структурщиков» занимались составлением карт остаточных аномалий Прикаспия, где развита соляная тектоника. Именно эта тема была раскрыта в дипломной работе, где молодой студент-выпускник описывал процесс комплексирования сейсморазведки и гравитики на основе выполненных карт остаточных аномалий.



Выпускники КазПТИ им. В.И.Ленина

## 1.3 Практика – конечный критерий истины

*Мастерство приходит только с практикой и не может появиться лишь в ходе чтения инструкций.*

*Наполеон Хилл, американский журналист*

*Теория без практики мертва, практика без теории слепа.*

*Суворов А.В.*

Профессия не может быть освоена только теоретическим путем, в аудиториях института. Практика в программах обучения всех вузов страны составляла до 30% времени обучения, начиная с третьего курса. Именно на практических работах отшлифовывался профессиональный характер. Практика требовала от студента, кроме теоретических знаний предмета, проявления таких качеств, как внимательность, сосредоточенность на процессе, ловкость при владении специальным оборудованием. А производительность труда требовала от будущего квалифицированного специалиста даже физической выносливости при выполнении долгой и грязной работы, чтобы работать без отрыва, даже над одной операцией, надо быть в хорошей физической форме.

### ОТСТУПЛЕНИЕ: из жизни АО «НИПИнефтегаз»

Всматриваясь в черно-белые фотографии студенческих групп 1978 года выпуска, Ирина Владимировна перебирала в памяти события из своей студенческой жизни. Негромкий и тактичный звук телефона заставил повернуться в его сторону и посмотреть на дисплей и имя звонившего. Звонок был от Лейлы Дюсемалиевой.

Теперь понятно, почему так скромно звонил телефон, подумала Ирина Владимировна, как будто не желает никого беспокоить и отрываться от дела. В рабочем коллективе АО «НИПИнефтегаз» все хорошо знали, что Лейла Мергалиевна, проработавшая здесь более 40 лет, в самых сложных ситуациях оставалась скромной и тактичной в общении. Ни одного небрежного слова в адрес своих коллег.

– Добрый день – сказала Лейла, и, получив в ответ горячие заверения Ирины Владимировны в том, что она рада ее звонку как никогда, неторопливо продолжила:

– Я Вам на почту отправила описание практики и всех методов сейсморазведки, которые мы применяли во время студенческих практик. Дополнительно отправила презентацию с иллюстрациями геофизического оборудования, чтобы Вам было и видно, и понятно.

Будучи участником творческой группы по написанию книги, которую Вы, читатель, держите сейчас в руках, Лейла Дюсемалиева отвечала за сбор информации по студенческому периоду геофизического братства исследовательского института АО «НИПИнефтегаз» и фотографиям этих же времен. Лейла была неизменным участником ежегодных встреч студенческих групп геофизического факультета КазПТИ им. В.И.Ленина выпуска 1978 года. Спустя сорок лет после окончания вуза связь студентов потока СФ-73 сохранилась. Лейла знала все о своих сокурсниках: где работают, над какими проектами, какие лекарства им нужны. Сегодня Лейла обещала отправить для книги описание всех видов и всех мест практики в студенческие годы. Телефонный звонок сообщал, что слово свое она держит.

Из воспоминаний Дюсемалиевой Лейлы Мергалиевны.

*«Во время учебы, в студенческие годы, я работала на кафедре лаборантом на полставки. Хорошо помню, как была организована научно-практическая работа. На кафедре геофизического факультета был разработан план научно-исследовательских работ для студентов 2-3 курсов структурной геофизики для четкого понимания выбранной специальности, нацеленной на проведение поисков и разведки месторождений полезных ископаемых. Когда мы пришли на производство, то поняли, что темы наших*

*студенческих практик удивительным образом совпадают с содержанием работ на производстве. Например, одной из тем было «Комплексирование сейсморазведки с другими геофизическими методами (магниторазведка, гравиразведка) по изучению земной коры. Из всех методов – сейсморазведка, безусловно, в приоритете. А метод гравиразведки лучше всего применять при оконтуривании соленосных толщ. К началу первой студенческой практики геофизикам уже было известно о Прикаспийской впадине, где без соленосных толщ нет геологии и геофизики».*

Курс по нефтегазоносным провинциям мира и Казахстана мы прошли, имели представление о Прикаспийской впадине и были готовы к своей первой практике, продолжала Лейла Мергалиевна. Практики было много и не только после первого курса. И после 3-го и 4-го курсов 90% студентов геофизического факультета проходили производственные и преддипломную практику в полевых партиях экспедиций: Гурьевская Геофизическая Экспедиция – ГГФЭ, Уральская ГФЭ – УГФЭ, проводивших сейсморазведочные работы и находившиеся как в нефтегазоносных районах КазССР, так и за их пределами: как Алматинская ГФЭ, Илийская ГФЭ г. Алматы, Турланская ГФЭ в пос. Кантаги, северо-западная окраина г. Чимкента, где развита соляная тектоника. Материалы по сейсмике и гравике рассматривали совместно при оконтуривании выявленных структур и подготовке ее к бурению.

География полевых экспедиций практики невольно привлекала внимание. Это были те самые места, которые уже вошли в историю развития советской и казахстанской геофизики как места рождения отрасли: Гурьев, потом Мангышлак. Именно на Эмбе, в Гурьевской области, в 30-е годы, рождалась Казахская геофизика. Можно назвать не меньше двух обстоятельств, которые прямо указывают на точку отсчета появления отраслевой профессии. Первый – факт открытия в Гурьеве трехгодичного горно-нефтяного техникума в 1930 г. по решению Наркомтяжпрома для подготовки местных кадров. Это означало, что начало профессиональному обучению положено,

теорию изучали. Кстати, именно сюда приезжали читать лекции и принимать экзамены Авров Петр Яковлевич - преподаватель КазПТИ и будущий член Академии наук КазССР, Цветков Дмитрий Венедиктович - зав. кафедрой КазПТИ и преподаватель в группах Лейлы Дюсемалиевой и Олега Герштанского. И второй факт – с конца 20-х годов здесь начала работу геолого-разведочная контора (ГРК) треста «Эмбанефть».

В 20-м веке геофизика, которая обогащалась новым оборудованием, благодаря усилиям исследователей-изобретателей разных стран, становится объектом изучения научно-технической разведки. Подтверждения тому сохранились в воспоминаниях декана геофизического факультета КазПТИ им. Ленина Цветкова Дмитрия Венедиктовича, который был преподавателем в группах СФ-73-1 и СФ-73-2.

Во второй половине 30-х годов на небольшом геофизическом предприятии в Татарии сейсмические работы проводила иностранная компания «Шлюмберже». Интересно, что инженерные должности геофизиков занимали исключительно французы, а рабочие должности – местное население. На это предприятие по окончании учебы и направили Цветкова Дмитрия в качестве рабочего геодезиста. Перед направлением обучили самым простым методам топографических работ. Но главную задачу перед ним поставили сотрудники Первого отдела, и она была такова: изучить устройство сейсмостанции, составить чертежи и схемы, которые будут использованы в дальнейшем при организации производства сейсмостанций в СССР. Одним словом, добывать и создавать информацию научно-технического характера. Поколение инженеров 70-х хорошо знали, что Первый отдел – это режимно-секретное подразделение КГБ, которое контролировало секретное делопроизводство, обеспечивало режима секретности и сохранность секретных документов. Сюда же относилась и научно-техническая разведка...

На базе экспедиции Цветков встретил знакомую ему выпускницу Нефтяной академии Наталью Сажину, которая в будущем станет доктором наук, профессором, автором учебников по

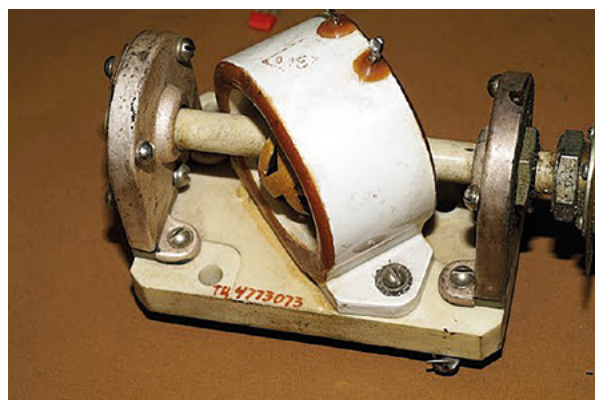
гравитационной разведке. Здесь Наталья Борисовна выполняла работы чертежницы и помогала Дмитрию в работе с чертежами. Оставалось бы только удивляться, что для выполнения чертежей был направлен квалифицированный специалист с академическим образованием, если бы сам рассказчик, Дмитрий Венедиктович, не понимал своей засекреченной роли рабочего-топографа. Днем Цветков, в бригаде рабочих, с теодолитом и мерной лентой, определял положение очередного профиля. А ночью забирался в сейсмостанцию и изучал устройство аппаратуры, составлял чертежи и радиосхемы. Наталья Борисовна была тайной помощницей в этой работе, к месту, где хранилась аппаратура, надо было еще попасть. За эту часть отвечала она. Когда у французских инженеров возникали неполадки, они останавливали работу. Все неисправности устраняли сами, достаточно быстро, в течение одного рабочего дня. Кроме одной неисправности, которая надолго задержала все работы, вызвав большое расстройство у французских инженеров. Они не понимали в чем дело и уже готовились вызывать наладчика из Франции. Все участники работ хорошо понимали, что в этом случае они не только потеряют время. Они потеряют престиж. А это больше чем время и больше чем деньги. Видя тайные муки инженеров, русский «топограф» Дмитрий Цветков подошел к ним и спросил: «Можно мне посмотреть аппаратуру?» Инженер-француз удивился, но в той ситуации он был согласен на все. Хотя, чертежи и схемы не дал. А Дмитрий Венедиктович и не спрашивал о них. Ночные работы по составлению чертежей с фотографической точностью отложили все это в его памяти. Молодой топограф Цветков быстро нашел причину неисправности и устранил ее. Как радовались французы! «Теперь они ко мне обращались месье ТопогрАФ!» – так вспоминал эту ситуацию сам Дмитрий Венедиктович. Но было похоже, что они догадались о том, кем на самом деле был Цветков.

Каждый читающий может понять эту историю по-своему. Историю ремонта оборудования французской фирмы «Шлюмберже» молодым топографом с университетским

физматовским образованием, будущего начальника сейсмо-разведочной Илийской экспедиции и зав.кафедрой КазПТИ, мы отнесли по праву к истории развития геофизического оборудования, потому что любая нестандартная геофизическая ситуация должна быть внесена в историю. Но она показательна и с другой стороны вопроса: где взять время для изучения того, что ты еще не знаешь, а жизнь требует. И сделать это трудно, но возможно. В профессии только так: ты отдаешь работе время, а время делает тебя.

Трудности, которые студенты учились преодолевать на практике, закаляли характер. У декана геофизического факультета Каримова Медхада Ганиевича была излюбленная напутственная присказка: «У нас есть план по приему, но нет плана по выпуску». И все понимали, что речь шла об отчислении. В прямом смысле – это о тех, у кого накопилось несколько «неудов» за сессию. А в переносном смысле, о тех, кто пришел в профессию случайно, не имея сильного характера, не умея управлять своим временем.

У приборов, также как у их изобретателей и пользователей, есть своя молодость, студенчество, зрелость и старение. Приборы 50-х годов по конструкции близки к тем приборам, которыми пользовались на практике студенты групп СФ-73-1 и СФ-73-2. Приборы двухтысячных годов по конструкции ближе к используемым приборам в текущей работе.



Приборы геофизиков разных эпох

На фото два прибора вариометра из разных геологических эпох. Один из них относится к периоду 50-х годов, а второй, весом в 89 грамм, представитель эпохи двухтысячных.

Текст воспоминаний инженера-геофизика Дюсемалиевой Лейлы Мергалиевны, изобилует техническими терминами и сложными рассуждениями о сущности геологических явлений, которые выявляются на практике, подтверждаются показаниями приборов. Но между строк прослеживалась мысль, что на той геофизической практике 70-х годов, нельзя было ни соврать в данных, ни списать у отличника. Построенная на знании точных наук, а именно физике и математике, практика с измерительными приборами учила ответственности перед собранной информацией, проанализированной и переведенной в отчет. Ответственность – первое качество профессионала.

Из описания практики исчез уже услышанный от бывших студентов-геофизиков, где учился и Герштанский, рассказ о строительстве кошар во время практики. Наверное, такое строительство геофизики посчитали «непрофильным» или незначительным, и потому не стали записывать в историю своих дел. Возможно, они были по-своему правы. Негласный закон истории гласит, что в летописи дел коллективов, даже студенческих, не может быть незначительных дел. Так называемые незначительные, «малые дела», бросают семена «большого настроения» для значительных дел.

Последние строки воспоминаний, написанные Лейлой Мергалиевной и выделенные цветовой заливкой, объясняли очень многое в сегодняшнем настроении автора.

«Эти последние строки для Вас. Удалите их, когда прочтете», - писала Лейла. Если вам, когда-нибудь приходилось описывать прошлое, опираясь на воспоминания современников, то с такой просьбой вы должны быть хорошо знакомы. Рассказчики часто просят о чем-то не упоминать по понятным для них причинам, а перед публикацией подтвердить, что «ненужные» мысли не будут напечатаны. В этой просьбе был совсем другой смысл. Сильный

духом человек, который описывал студенческую практику, заплакал, вспоминая эти годы. Почему-то в нашей ментальности сохранилось представление о плаче и слезах, как о проявлении слабости, которую не стоит показывать другим. Многие соавторы мемуаров для этой книги признавались в том же.

*«Пока пишу эти строки, знаете, как будто вся моя студенческая жизнь, и самые лучшие годы прошли перед глазами: учеба, разговоры, преподаватели, праздники, практики и любовь. Все было неразделимо. И вспоминается, как один год жизни, и пишется, как одна строка. Дорогие наши мальчишки и девчонки, наши неповторимые преподаватели, как будто все еще впереди..... и я заплакала. Из нашего потока ГФ-73 в 75 человек уже нет более трети, и, в основном, мы теряем наших парней. И какие это парни.... Мы стали друзьями в студенчестве, мы остались друзьями в профессии. Нашу дружбу скрепила профессия геолога-геофизика».*

Плакали, вспоминая свою работу в коллективе, и смеялись многие. Их воспоминания начинались словами о геологии, разработке, бурении и завершались словами о дружбе, любви, спорах, признаниях. В этих рассказах грани между профессиональным и личностным стирались. Каждый рассказ о работе и практике был рассказом про одну большую любовь, один большой интерес.

Одна из практик Олега Герштанского проходила в селе Богучаны Красноярского края.

Село Богучаны расположено на левом берегу Ангары, и ширина реки здесь доходит до двух километров. Как у всего, что касается геологии и геофизики, у него тоже была своя история об исследованиях района. Она начиналась с появления здесь первого самолета в 1935 году. Тогда самолет доставил участников экспедиции на место падения Тунгусского метеорита. Не удивительно, что именно сюда на практику доставили группу студентов КазПТИ, группу «структурщиков», которые занимались структурными картами. И опять об истории геофизики: тогда в Богучанах, в 1972 году, была составлена первая структурная карта масштаба 1:100000 по подошве ордовика, выделены



*Студенты КазПТИ, им. Ленина, группы СФ-1 и СФ-2 1975 год, прибыли на сейсмологическую практику, с. Богучаны, Красноярский край.*

*Олег Герштанский - второй слева*

антиклинальные структуры. Было чему поучиться на практике. Здесь отрабатывали и методы работы с сейсмоприемником.

Как ничто другое, практика может показать со стеклянной ясностью правильность выбора профессии. Она чаще всего отвечает на внутренний вопрос: «А это мое дело в жизни? А я сумею сделать, чтобы не было стыдно?».

Младший брат Олега Сергеевича, Игорь, проходивший студенческую практику на Алма-Атинском мясокомбинате и после первого, и после второго курса, вспоминал:

*«Лето. Везде время отпусков, людей не хватает. Нас, как специалистов узкого профиля, направили скотину резать. На заводе была конвейерная система, 7 часов на потоке, не отойти. Через каждые 2-2,5 часа отключали конвейер, наступал перерыв. Приносили чай, молоко, пирожки. Сила того времени в том, что*

мы объединялись по интересам, а не из-за денег! Было здорово от того, что ты можешь говорить о своей работе, когда тебе есть, что сказать! Потому что ты не только знаешь, но и умеешь».

Практика – это место и время трудностей, которые студенты учились преодолевать, закаляя характер. Сильные становились сильнее, слабые выбывали из «сильной профессии».

... И узнаем мы тогда что смело,  
Каждый брался за большое дело,  
И места, в которых мы бывали,  
Люди в картах мира отмечали.

Гимн геологов (второе название «Глобус») Сл. М. Львовского, муз. М. Светлова

Работу в стройотряде можно приравнять к практике, а можно и к полевым сборам военнообязанных. Для одних - это была практика рабочих профессий, а для других – краткосрочные курсы командиров. Студенческий отряд, который возглавил Олег Герштанский на период летних каникул, успешно справился со всем объемом работ и вернулся в Алма-Ату. И на этот раз, как обычно, в любой физической и организационной работе хватило трудностей и силы для их преодоления. И впечатления от пережитого и сделанного были яркими, незабываемыми. Ребята всей бригады удивились, когда они обнаружили существенную разницу в оплате их труда между теми цифрами, о которых договаривались, и тем, что им выдали на руки. Тогда Олег принял решение: собрать бригаду у себя дома и пригласить для мужского разговора тех самых ответственных лиц, которые недоплатили.

Речь его была, как обычно, краткой и негромкой.

«Наша бригада – это наша вторая семья, поэтому вопрос мы решаем в семейном кругу, по совести и в присутствии старших».

Старший сегодня в нашей семье – муж моей старшей сестры Натальи, Александр Зыков. От имени всей бригады напоминаю, что руководство обязалось выплатить полную сумму за наш труд.

Конфликт был решен. Зарплата в полном объеме была выплачена. Если бы тогда, на этой встрече не было Саши Зыкова, мы бы никогда не узнали о том, что главные трудности будущего руководителя большой компании, как правило, имеют не технический, а управленческий характер. И он учился преодолевать их на студенческой практике и стройотрядах. При этом, способ преодоления заключался в том, что трудности надо смотреть в глаза.

Человек, способный так поставить вопрос и таким образом организовать его решение, должен был где-то и когда-то этому научиться, должен был где-то увидеть похожую ситуацию. По характеру действия были явно бойцовские и командирские, а по цели били точно – восстановление справедливости, защита интересов команды, семьи, а значит и страны. В институт Олег пришел уже опытным бойцом, за плечами были 2 года службы в армии. И как настоящий мужчина хранил свой военный билет как зеницу ока, потому что чувствовал себя в строю всегда, до последних часов своей жизни.

Военный билет один из важных документов той эпохи. Заполненный правильным, почти каллиграфическим почерком,



Военный билет

подписанный в нужных местах начальником штаба, он может рассказать о многом. Например, что у Герштанского Олега до армии был 1-й юношеский разряд по футболу.

Вспомним легендарную организацию ДОСААФ, и отдадим ему должное, хотя бы в нескольких строчках. Это звучало так – Добровольное общество содействия армии, авиации и флоту. Созданное в августе 1951 г. на базе другого реорганизованного общества под названием ОСОАВИАХИМ, было массовой оборонно-патриотической организацией. Поколение, рожденное в 50-х и 70-х годах, помнит, как платили взносы, ходили в спортивные секции листали журнал «За рулем», которые, кстати, издавал ДОСААФ. Присвоенные ДОСААФом спортивные разряды в обществе говорили об одном: «парень дружит со спортом, правильный парень».

Вот еще несколько строк, занесенных в раздел «Назначения и перемещения по службе».



Алма-Ата, 1972 год

Из них следует, что в декабре 1970 года курсант Герштанский Олег Сергеевич был переведен на должность «разведчик», а в июле 1971 года – на должность «старший фотодешифровщик». Как выяснилось через много лет, обе армейские профессии пригодились ему в сложных ситуациях при управлении рабочим коллективом. Лишних знаний не бывает. Военная кафедра, которая была в институте, позволяла пройти военную подготовку с присвоением офицерского звания. Здесь обучали военным дисциплинам, проводили практические тренировки. Особое место занимали военно-полевые сборы. Мужской состав студенческих групп факультета геофизики проходил 3-х месячные сборы в 1978 году в г. Панфилов (ныне Жаркент) недалеко от границы с Китаем.

Как-то, на одном из солдатских перекуров, один из ребят, посетовал, что сигарет не нашел в продаже и была только махорка. Жумажан стал скручивать самокрутку, а Олег стал внимательно рассматривать пакет с махоркой, стараясь прочитать все, что было написано на нем.

– Жумажан, знаешь какой табак ты сейчас куришь? – спросил он.

И продолжил: «Его выпустили в городе Моршанске. А это родина моих родителей, и я там родился». Махорка пошла по кругу, и от табачного дыма повеяло запахом дома, запахом малой родины.

*И дым отчества нам сладок и приятен!  
Так поэтически век прошлый говорит.*

Ф.Тютчев, дипломат, поэт, курильщик

## 1.4 Начало трудового пути, или первый трудовой коллектив

Трудовой путь молодого геолога Герштанского Олега начался в научно-исследовательском институте с легко выговариваемым названием «КазНИПИнефть» в молодом и небольшом городе Шевченко на западе Казахстана в 1978 году, сразу после окончания института. Почти сразу, если не считать поездку в Сибирь, на крупнейшее месторождение, по приглашению руководства треста. Сибирь не радовала приезжих специалистов с географического юга не только суровой зимой. Здесь не давали жилье молодым специалистам. И даже не обещали. На Мангышлаке строительство шло полным ходом и молодым специалистам давали жилье: общежитие, семейное общежитие и через год-полтора, квартиру.



*Объединение «Мангышлакнефть» г. Шевченко, 1970 год*

Первый год работы на Мангышлаке в Научно-исследовательском и проектном институте нефти и газа («КазНИПИнефть») прошел в секторе промыслово-геофизических исследований (рук. Ковальский Ю.П.) в лаборатории разработки месторождения Узень (рук. Кисляков Ю.П.). Основная производственная задача, поставленная молодому специалисту Герштанскому Олегу, заключалась в двух рабочих функциях: анализе результатов промыслово-геофизических исследований скважин месторождения Узень и выдаче рекомендаций по увеличению продуктивности скважин.

Место проживания – семейное общежитие «КазНИПИнефть» в одной из квартир новых домов 12 микрорайона, которое можно было назвать как «дом на две семьи, на два хозяина». Но на первом месте в иерархии значимости самого рабочего места для молодого специалиста было не жилье, а люди и их умение справляться с высокой степенью сложности работ, с большим интересом, даже с некоторым азартом. Встречая на своем пути незаурядных людей, которые отличаются от большинства трудолюбием и нестандартным мышлением, человек может не заметить, как ему повезло в этой жизни. Но это только в том случае, если сам он не думает о таких людях и не ждет таких встреч. А если в детстве ты живешь рядом с сильными духом, а учишься у учителей, которые учат тебя больше чем предмету, то других встреч в твоей взрослой жизни уже и не будет.

Книги пишут, чтобы сохранить историю личности и историю коллектива. Одно без другого не бывает. Как правило, личности, о которых пишут, чаще всего называют сложными и противоречивыми. Из этого следует и еще одна причина написания книг: желание понять характер противоречия.

Без понимания противоречий трудно описывать историю сложного пути большого и творческого коллектива, сыгравшего важную роль в становлении и развитии экономики страны. У этих людей, ставших героями страниц книги, есть чему учиться. Есть чему учиться на примере понимания противоречий в жизни и судьбе одного коллектива. И в этом случае, книга из

исторической публицистики переходит в разряд хорошего и нескучного учебника жизни. Но и у историка есть свой особый взгляд на то, какие обстоятельства жизни стоит подвергнуть внимательному изучению и описанию, а какие оставить в перечне анкетных данных. Первые, он сочтет определяющими жизненный путь. Вторые – сопутствующими, вспомогательными. Наши герои – люди одной профессии – геологической. Выбирая профессию, человек выбирает степень сложности своей жизни. Пожалуй, это самый главный выбор человека.

Геологические профессии в 70-е годы становились привлекательными для молодежи. К этому времени страна пережила несколько этапов открытия нефтяных месторождений, которые требовали рабочих рук и грамотных специалистов.



Узень. 1979 год

После открытия крупнейших месторождений на юге Мангышлака Узень и Жетыбай - разведанные запасы нефти увеличились в 20 раз, а годовая добыча - в 14 раз. К 1969 году добыча нефти в Казахстане составляет более 10 млн. тонн в год.

***Рассветы пахли растертыми в ладонях  
листьями ореха, густой листвой,  
шолларскими водами,  
мангышлакской полынью***

*К. Паустовский. Кара-Бугаз.  
из гл. «Грубая ошибка природы»*

В 1979 году новым рубежом в жизни Олега Герштанского становится Узень. За шестнадцать лет работы в НГДУ «Узеньнефть» Олег Сергеевич пройдет путь от инженера-геолога до заместителя начальника управления по геологии. Решение о переезде в Узень было логичным для геолога-исследователя, хотя многие считали, что жить лучше в Шевченко, а в Узень надо ездить только в командировки. Огай Евгений Кипониевич, доктор технических наук, который познакомился с Герштанским Олегом Сергеевичем в 1978 году, работая в одной из лабораторий «КазНИПИнефть», так вспоминает о работе института и о причинах перехода Герштанского Олега на работу в НГДУ «Узеньнефть»:

*«В те времена режим работы института был больше вахтенный, чем камеральный. Практически все сотрудники технологических лабораторий института с понедельника по четверг находились на нефтепромыслах. О причинах такого аврала остановлюсь чуть позже».*

Такой режим работы касался без исключения всех работников, включая и руководство института. Так что для молодого специалиста Олега Герштанского с первых дней работы в «КазНИПИнефть» родным домом стали узеньские нефтепромыслы, а не городские пляжи города Шевченко. Через год работы в институте он попросил дирекцию института разрешить ему перейти на работу непосредственно на производство в

НГДУ «Узеньнефть», мотивируя тем, что хочет узнать особенности месторождения, находясь непосредственно на промыслах. Олег объяснял это стремлением изучить ситуацию изнутри, пощупать своими руками и внести свой личный вклад в каждую скважину, в каждый процесс. Немногие понимали такой энтузиазм – говорили, что мы и так пропадаем на месторождении каждую неделю, но Олег говорил, что скважину можно понимать, если ты только сам дал ей жизнь – обосновал её и растишь, и лелеешь всю её жизнь. При таком отношении к своей работе. Олег неслучайно знал о проблемах каждой скважины не хуже, а временами лучше некоторых промысловых геологов.

Жизненное кредо узеньского периода сформулируем так: труд, спорт, учеба... и музыка Равеля.

Трудности, которые гарантированы были для начинающих специалистов на месторождении Узень, как обычно,



*Митинг, посвященный открытию нефтяного месторождения Узень. Ленту разрезает секретарь Гурьевского обкома партии К. Лихарев*

гарантировали и карьерный рост. Именно так, после рассмотрения и предложения Герштанского Олега по устранению одной такой «трудности», руководство сделало предложение выдвинуть его на общественную, но почетную должность председателя совета молодых специалистов. Назвался груздем – полезай в кузов. А объем проблем, ожидающих инженерного осмысления и решения, был ни один кузов, а вагоны кузовов.

Работа в полевых условиях лишней раз утвердила в Олеге мысль, что высшее образование, которое получает человек, всего лишь сумма методов для дальнейшего и самостоятельного изучения профессиональных наук. Месторождение Узень было одной большой площадкой для изучения.

Все известные методы обучения взрослых были приняты. Начиная от чтения научных журналов и статей, посвященных самым актуальным вопросам добычи и разработки нефти, постоянное посещение кафедры родного института КазПТИ им. В.И. Ленина, курсы повышения квалификации. В 1990 году – учеба во Всесоюзном научно-исследовательском институте нефти в Москве, и в 1992 защита кандидатской диссертации по разработке и эксплуатации нефтяных и газовых месторождений.

Особое место в жизни каждого жителя Узени занимает дорога. Как любая дорога, она располагает к задумчивости, к осмыслению пережитого. Дорога на Узень встречает запахом раскаленного ветра и темно-желтой степи с полыньей и верблюжьей колючкой. Голые, скучные холмы и долго тянущаяся равнина, неожиданно резко скатываются в низину. В этот момент окунаешься в особое место на земле – впадину Карагие. Начинает закладывать уши, вокруг только пески. Когда смотришь сверху вниз, видишь уходящие вдаль в утреннем тумане берега впадины. Завораживает взгляд нетронутая цивилизацией природа.

На описание этих пейзажей и самого духа мангышлакских степей стоит обратить внимания будущим геологам-исследователям в книгах Константина Паустовского и Льва Юдасина. Мы тоже обратили внимание на связь характера природы и характера человека. И в этом же можно увидеть суть противоречий

самого человека. «Я такой живой, я действую, стремлюсь – говорит человек. А ты, степь, такая неподвижная, неменяющаяся».

Профессор Борис Федорович Дьяков, который посвятил свою жизнь исследованиям мангышлакской степи, и побывавший в этих местах в 50-х и 60-х годах, как увлекающийся человек, вспоминал:

*«Люблю «Болеро» Равеля. Музыка полна внутренней силы и глубочайшая. Мне всегда слышится в ней еще и личное: она навевает мысли о Мангышлаке. Вижу пустыню, караван. Растянулась цепочка верблюдов. Дорога трудна и длинна. И есть в этом движении скрытая экспрессия: караван настойчиво идет к цели. У нас длительная, трудная работа. Это словно путь каравана неумолимая последовательность направленных действий. Если взято верное направление, караван приходит к колодезю, мы находим нефть. Здесь – конец и одновременно начало пути: караван пойдет к следующему колодезю, мы – искать новые месторождения».*

Сам композитор Морис Равель понимал свое «Болеро» как столкновение между монотонностью века автоматизма и свободной красотой человека. Он требовал от одного из первых постановщиков, чтобы на сцене была видна стена завода, около которой собираются на свой темпераментный танец рабочие и работницы. Конечно, ассоциация с караваном субъективна. Но она вызвана сходством борющихся ритмов: монотонной пустыни и одухотворенной воли человека.

Какими бы ни были геологические маршруты, но дом для геолога и его семьи, обязательно должен быть.

Направление в Узень на работу Олега Герштанского было подтверждено трестом НГДУ «Узеньнефть»: жилищные условия будут комфортными по меркам реального времени. В середине 70-х Узень, несмотря на свою молодость, уже успел поделиться на старый и новый, и отдельно стоящий железнодорожный поселок. При этом расстояние между ними было большое – двадцать с лишним километров. Старый Узень строили геологоразведчики, и строили его без генплана. Строили по самому простому принципу: для себя, чтобы на работу было удобно

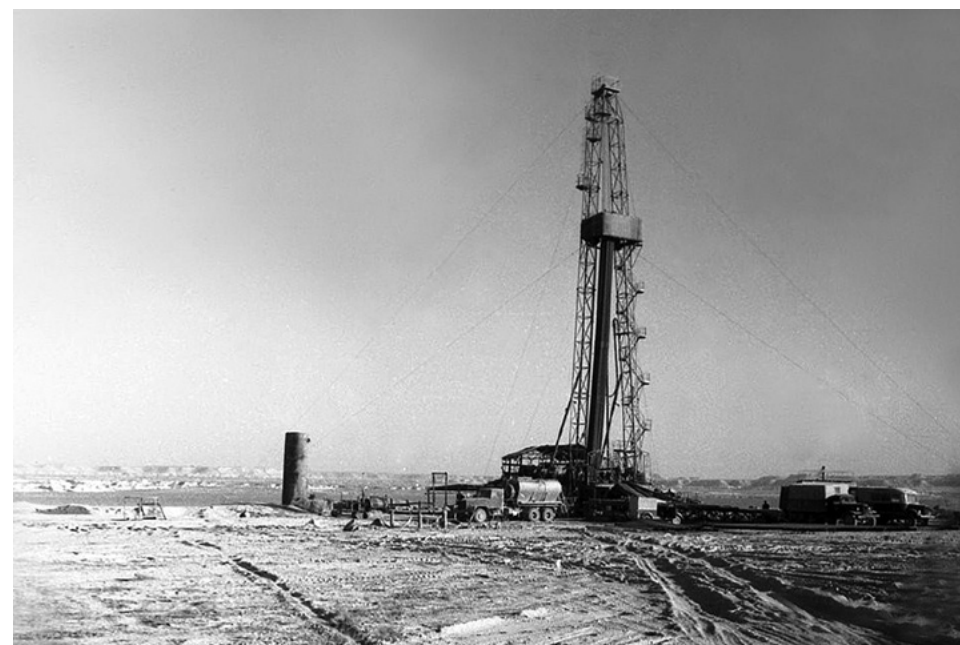


Фото Сергея Завьялова. Мангышлак 1964 год. Страницы музея ЦСДФ

ходить. По форме это были бараки, полуземлянки, мазанки с закутками для верблюдов. Здесь топили углем. В начале 70-х появился Новый Узень, который положил начало строительства общежитий гостиничного типа. По решению объединения «Казахстаннефть» (Республиканское министерство) было начато большое строительство трех- и четырехэтажных домов – с лоджиями и галереями, с газом и ваннами. Строили из розового ракушечника, залегающего близ Узени. Был выбран микрорайонный тип строительства, с магазинами вдоль дорог, школами и детскими садами внутри каждого микрорайона. Ордер на квартиру был выдан в одном из таких домов. Город был небольшой, можно сказать, что почти все жители знали друга в лицо. Может потому, что работали на одних и тех же предприятиях, и, конечно, потому что их дети вместе росли в детских садах и учились в школах. Дети умеют объединять взрослых быстрее и крепче общих идей и взглядов на жизнь. Воспоминаниями о солнечных годах взрослых и детей жизни в Узени поделилась Алия Сараева.

«В 1988 году мы с мамой и братом поехали на отдых в Нальчик. Мне тогда было 7 лет. И как многие семьи из Нового Узенья, семья Герштанских (Олег Сергеевич в то время «дядя Олег», Наталья Ивановна и их два сына Сергей и Игорь) тоже отдыхали в Нальчике, где мы стали санаторными соседями. Мы вместе ездили на озеро и в город на экскурсии. Помню, как на озере, дядя Олег играл и занимался с нами, строил нас в ряд и под его команды мы шли строем, а он улыбался широко и по-доброму. Тогда в лице Олега Сергеевича, я почувствовала человека, заботящегося обо мне как отец, которого у меня не было, а в лице Натальи Ивановны - вторую маму. Сергей и Игорь стали для меня братьями. Благодаря семье Герштанских, отдых в Нальчике - самые яркие воспоминаний моего детства, в котором много слепящего солнца, яркая зелень и «зайчики», отражающиеся от озерной ряби.

Позже, в 2003, спустя 15 лет, после получения технического диплома, Олег Сергеевич пригласил меня, совсем неопытную, на работу в НИПИнефтегаз. Это было судьбоносным решением и задавало направление всей моей жизни по сей день. Даже тогда, когда Олег Сергеевич стал руководителем большой инженерной компании, в его лице мне виделась забота и участие, которые он тщательно скрывал за маской строгости.

Сегодня я живу в Голландии, и у меня двое детей: дочь Ева и сын Аарон, муж инженер, с которым мы познакомились в 2009 году во время его стажировки в «Виттевен+Бос» в Актау. И я мечтаю отправиться со своей семьей в Нальчик и пройти строем по дороге детства, вспоминая одобрительную улыбку Олега Сергеевича, и еще раз посмотреть на зайчиков из озерной ряби».

К концу 70-х у месторождения Узень была уже своя история, история трудностей, открытий и проявлений в характере месторождения. Молодые специалисты, приезжающие сюда, обязательно узнавали о свойствах узеньской нефти на месторождении Карамандыбас из отчета геолога 1963 года, в котором было записано: «Получена колбаса нефти». Узеньская нефть не текла

по трубам, а выдавливалась подобно пасте и обламывалась кусками. Нельзя было сказать: «Получен фонтан нефти».

На этих данных, сегодня относящихся к истории, и выстраивалась логика изучения разработки месторождения и добычи нефти и газа. Однако, в течение всего времени освоения складывалась парадоксальная ситуация: чем больше узнавали об этой нефти, тем больше оставалось неизученного, неисследованного.

Удивительные свойства мангышлакской нефти сделали Узень уникальным районом добычи, стоящим особняком среди других нефтедобывающих областей страны. Удивительные свойства нефти требовали от специалистов не менее удивительных человеческих качеств и удивляющего профессионального подхода в работе с ней.

Режим работ на месторождении Узень и даже в исследовательских институтах, начиная с самого близкого ей – «КазНИПИнефть», в 70-80 годах иногда называли авральным. И на это были свои причины.

## 1.5 Восемнадцать горизонтов Узеня, не считая нижележащих куполов

*Есть ученые люди, а есть мудрые.  
Ученые – это те, которые много знают.  
А мудрые, – которые понимают то,  
что они знают.*

Михаил Задорнов

### Разговор автора с читателем

Наш внимательный читатель, ты обязательно заметишь, что текст, которому мы дали поэтическое название про восемнадцать горизонтов, далек от геологической романтики. Мы уже слышим ропот негодования и вопрос: зачем так сложно? Ну, во-первых, и не очень сложно, если прочитать несколько раз и вспомнить школьный курс физики и включить воображение. Во-вторых, люди негеологических профессий, живущие в нефтяных районах страны, просто обязаны знать в общих чертах, чем пластовое давление отличается от пластовой температуры. Ведь в жилах наших автомобилей течет и узеньская нефть. В-третьих, у группы авторов есть надежда, что эта небольшая глава позволит расширить кругозор наших читателей: знатоки вопроса могут оспаривать, новички впервые произнесут сложные филологические конструкции, например «поперечное разрезание месторождения на блоки рядами нагнетательных скважин». Опытные специалисты в области разработки нефтяных и газовых месторождений, коих в нашей стране достаточно, смогут безошибочно назвать автора текста. Это Огай Евгений Кипониевич, доктор технических наук автор книг «Нефти Мангышлака» и «Перспективы развития газовой промышленности Мангышлака», в течение 22-х лет был сотрудником «КазНИПИнефть», член АО «Казахский институт нефти и газа», действительный член РАЕН. Человек

потрясающей эрудиции по вопросам геологии и разработки нефти и газа. Работая над книгой, мы неоднократно ловили себя на мысли - «надо у Кипониевича спросить». Или так, как в обычном общении с близкими людьми: надо позвонить Огаю, он про разработку знает все. У Евгения Кипониевича много заслуженных титулов, но один особенно важный, дорогой. Звучит так – «Новый метод». Он был ему присвоен Коростышевским М.Н., автором многочисленных сценариев художественной самодеятельности, посвященных празднованию Дню геолога. Подробно речь об этом пойдет во второй главе этой книги. Коротко надо сказать, что научное описание и решения проблем узеньской нефти, нашло отражение в жанре новогодней сказки, где главная героиня Старая Узень болеет современными болезнями нефти. Это и отложение солей, и коррозия, и бактерии... Но на ее пути встречается ученый-батыр «Новый метод» и излечивает ее от всех болезней. Позволим себе сохранить интригу в развитии судеб «Старой Узени» и «Нового метода» до второй главы нашей книги. И пока вас, любознательные читатели, от финала новогодней сказки отделяют всего несколько страниц, не теряйте времени. Посвятите его изучению научного подхода в организации системы поддержания пластового давления при разработке эксплуатационных объектов. Это заманчиво.

### Слово ученому

О причинах, так называемого, аврального режима работы на месторождении Узень в 70-80 годах прошлого века рассказывают специалисты «КазНИПИнефть».

В середине 1960-ых годов Эмбенский район был единственным нефтедобывающим районом Казахстана, а годовая добыча нефти всех месторождений составляла около 1 млн.тонн. В эти же годы на полуострове Мангышлак проводилось усиленное структурно-поисковое бурение и детальная геологическая съемка. Геолого-геофизические исследования осуществлялись В. П. Токаревым, К. Мурзагалиевым, О. Бердыгожиным,

Х. Махамбетовым под руководством начальника треста «Мангышлакнефтегазразведка» Х. Ж. Узбекгалиева. И в первые дни нового, 1960 года на Узеньском месторождении из скважины №18 был получен первый фонтан газа. После открытия крупнейших месторождений на Мангышлаке разведанные запасы нефти в Казахстане увеличились в 20 раз, а годовая добыча – в 14 раз.

Месторождение Узень в промышленную эксплуатацию было введено в 1965 году, а максимальная добыча была достигнута в 1975 году в объеме 16,3 млн. тонн. Основные проектные положения первоначального проектного документа предусматривали разработку залежей с поддержанием пластового давления и пластовой температуры, укрупнение эксплуатационных объектов с применением для их разобщения оборудования для одновременно-раздельной эксплуатации и закачки в пласт, выделение четырех эксплуатационных объектов нефтегазности, при этом 1 объект включал XIII+XIV горизонты, 2 – объект XV+XVI горизонты, 3 объект – XVII горизонт и 4 объект – XVIII горизонт. По 1 и 2-му объекту разработки было запроектировано поперечное разрезание месторождения на блоки рядами нагнетательных скважин.

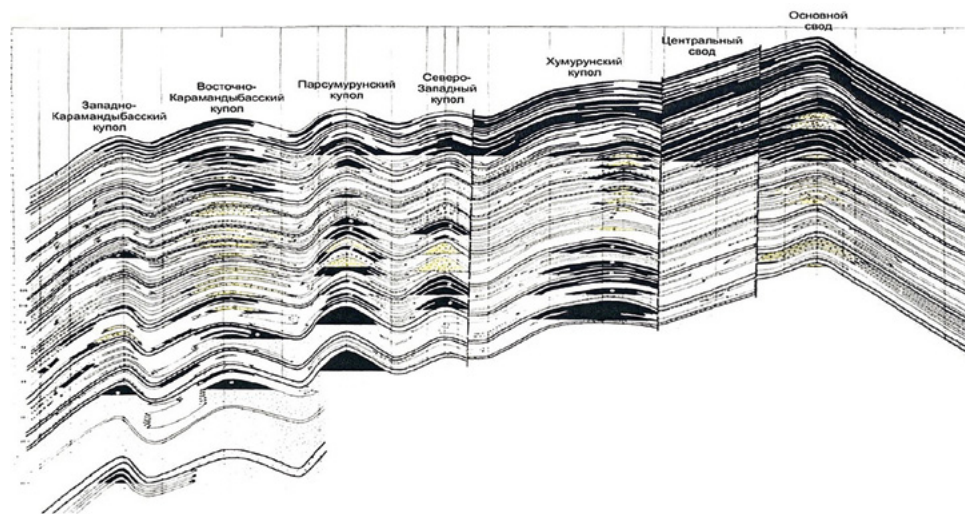


Рисунок месторождение Узень. Профильный разрез

В отстающих была организация системы поддержания пластового давления разработки эксплуатационных объектов. В первые годы разработка осуществлялась на режиме истощения и только к концу 1967 года начали нагнетать холодную воду в скважины 3-го разрезающего ряда 2-го эксплуатационного объекта. В это же время в технологической схеме было заложено новое технологическое решение с использованием оборудования одновременно-раздельной эксплуатации и закачки. Однако, промышленность была не готова выпускать соответствующее оборудование с учетом сверхвысокого содержания парафина, застывающего при температуре около плюс 30 градусов. Поскольку в скважину спускалось два лифта малого диаметра, то они забивались парафином моментально. Пришлось отказаться от этого технического решения, и это сразу же повлияло на дальнейшие изменения по разукрупнению объектов разработки. В связи с этим принимались различные дополнительные решения, направленные на улучшение системы и состояния разработки продуктивных горизонтов. Какие причины повлияли на ухудшение состояния разработки? В связи с длительной эксплуатацией залежей на режиме истощения пластовые давления снизились в зонах отбора по продуктивным горизонтам против первоначального. Это привело к образованию обширных зон разгазирования на всех четырех объектах разработки, в значительной степени в сводовых частях нефтяных залежей. В свою очередь, такие условия привели к значительным изменениям свойств пластовых флюидов, в частности давление насыщения и газосодержание снизились по сравнению с начальными значениями, а плотность и вязкость увеличились. Эксплуатация залежей привела к выпадению парафина в пластовых условиях.

Разработку крупнейшего казахстанского месторождения признали неудовлетворительной. Со стороны Правительственных органов Советского Союза это вызывало естественную озабоченность. Поэтому, была создана межминистерская группа, в состав которой вошли несколько союзных министерств,

ведомств, заводов, научных, академических, учебных и территориальных институтов России, Татарии, Башкирии, Узбекистана, Туркмении, Казахстана, Белоруссии, Азербайджана.

Вот в такое сложное время приступил к работе молодой специалист Олег Герштанский. Тогда месторождение Узень в полном смысле слова было предприятием всесоюзной стройки, на которой наряду с местным инженерами трудились специалисты из разных республик Союза, а также многочисленные выпускники институтов Москвы, Ленинграда, Алма-Аты, Гурьева, Самары, Казани, Уфы, Грозного, Баку, Киева, Ташкента, Тюмени, Ужгорода, Альметьевска и др.

В то время НГДУ «Узеньнефть» возглавлял Корчагин Юрий Сергеевич, который был направлен в НГДУ «Узеньнефть» Министерством нефтяной промышленности из объединения «Татнефть». Впоследствии он долгие годы работал в системе компании «ЛУКОЙЛ». Позже, за высокие заслуги в развитии нефтяной отрасли, его именем было названо нефтегазоконденсатное месторождение в России, расположенное в северной части акватории Каспийского моря. Главным геологом НГДУ «Узеньнефть» был Батырбаев Махамбет Демешевич. Основной инженерный костяк составляли молодые продвинутое кадры: Мендеш Салихов, Галиаусат Кешубаев, Мурат Курбанбаев, Владимир Мирошников, Александр Рыскин, Владимир Дердуга, Колганат Кульсарин и многие другие.

Деловые качества Олега Герштанского были высоко оценены руководством предприятия, уже в 1980 году он возглавил геологический отдел. Под его руководством проводились работы по обоснованию выбора точек для бурения, мероприятия по обоснованию проведения геофизических исследований, капитального ремонта скважин и разработка заданий на проведение вышеперечисленных этих работ. Вскоре Олег Сергеевич возглавил всю службу геологии и разработки в должности главного геолога НГДУ «Узеньнефть». А проблем на месторождении Узень уже было «выше крыши». Вот некоторые из них.

**Микробиологическое заражение Узени.** С целью поддержания пластового давления было решено использовать воду Каспийского моря. Однако сульфатсодержащая морская вода оказала существенное влияние на развитие активного биоценоза сульфатредуцирующих бактерий. Появление биогенного сероводорода в добываемой продукции существенно осложнило эксплуатацию, ужесточилась коррозионная ситуация промышленного оборудования. Для решения этой проблемы были подключены ведущие академические и учебные институты, проведено большое количество исследований бактерицидов ведущих мировых производителей. На первоначальном этапе к испытанию был рекомендован реагент одной из французских компаний. Закачка бактерицида позволила существенно снизить уровень сероводородного заражения. Чтобы лично убедиться в эффективности предлагаемых реагентов Олег Сергеевич присутствовал на лабораторных испытаниях в специализированных лабораториях.

**Опытно-промышленная закачка ПАВ.** Были предложены и опробованы новые технологии разработки, в том числе закачка поверхностно-активных веществ (ПАВ) по результатам специальных исследований института «Гипростокнефть» и объединения «Союзнефтеотдача». Но прежде, чем согласиться с началом эксперимента в промышленных условиях, специалисты НГДУ, возглавляемые главным геологом совместно с «КазНИПИнефть» лично участвовали в лабораторных исследованиях в Самаре и Уфе, а также досконально изучили производство реагента ОП-10 в Татарии.

Кроме того, в целях повышения эффективности данного метода, по инициативе Олега Сергеевича с середины 80-ых годов была предложена технология закачки растворов ПАВ с добавкой реагента ЛПЭ-11, а также совместно с «Гипростокнефть» и «Союзнефтеотдача» был обоснован и внедрен метод циклической закачки высококонцентрированных растворов ПАВ на сточной воде. Закачка ПАВ позволила стабилизировать добычу нефти и жидкости в течение последующих девяти лет, при этом обводненность не превышала 57 %, а объем закачки воды

снизился практически в два раза. Применение ПАВ на месторождении Узень завершилось в 1990 г. в силу резкого подорожания продукта ОП-10, нарушением логистических связей и политической нестабильности.

**Парафиноотложения, коррозия и солеотложения.** Во всей цепочке решения этих проблем – от анализа степени осложнения из-за парафиноотложения, солеобразования и коррозии до выбора реагентов, лабораторных исследований их эффективности и последующих промысловых испытаний непосредственно принимали участие сотрудники геологической службы под руководством Олега Сергеевича. В силу своего характера и отношения к работе он всегда лично присутствовал на всех важных этапах изучения и решения проблемы, включая и исследовательскую фазу, и промысловые испытания. И всегда просил, а порой требовал, чтобы сотрудники «КазНИПнефть» и «ВНИИнефть», ответственные за решение этих осложнений, всегда присутствовали во всей этой цепочке.

## 1.6 Рабочее место – Узень или двухдневная атака комиссии

***Никогда не упускайте из виду далеких горизонтов. Помните, что скулят только близорукие. Дайте волю своему воображению. Сила его необычайна. Воспитайте в себе чувство времени и чувство будущего.***

*К. Паустовский. Повесть «Кара-Бугаз»*

Рабочим местом для сотрудников объединения «Мангышлакнефть» и его подразделений в будние дни было месторождение Узень. Кроме того, на предприятии всегда находились представители проектных институтов «ВНИИнефть» и «КазНИПнефть», а также специалисты специализированных институтов со всего Союза.



*На нефтепромысле Узень, 1982 год*

Рабочий день начинался для различных групп непосредственно на промыслах и в производственных отделах предприятия. Ежедневно в кабинете главного геолога после рабочего дня собирались промысловые геологи и сотрудники институтов на оперативном рассмотрении проблемных вопросов. Будучи старшим геологом седьмого промысла, Олег Сергеевич всегда принимал сам после капитального ремонта скважины от работников цеха ремонтных работ. Никогда не отправлял вместо себя другого геолога, а приходил сам и все тщательно проверял. Не найдя замечаний, хвалил за качественно сделанный ремонт. Если замечания все-таки находились, то ему хватало человеческого такта указать на них и негромким голосом потребовать их устранения в кратчайшие сроки.

Однажды, работая на седьмом промысле, молодые инженеры, в числе которых был и Олег Герштанский, опоздали на вахтовый автобус.

*«Мы бежали наперерез, чтобы успеть и не опоздать на вахту. У нас на работу автобус ходил по проложенной дороге, а мы, через свалку, наперерез, чтобы успеть сменить вахту. Мы должны были сменить другую вахту, чтобы она там не осталась. Сегодня, наверное, такого не увидишь»* - вспоминал Мирошников Владимир Яковлевич, один из ветеранов НГДУ «Узеньнефть».

Автобус и команда спортсменов-нефтяников, пришли к стоянке в одно время. Мы думаем, что у этого спортивного достижения, в честь которого никогда не откроют новое направление в Олимпийских играх, есть свои секреты мотивации. Не откроют его, потому что слишком велик риск для здоровья, если бежать по пустыне в 40 градусную жару. Но если ты бежишь, для того, чтобы принять вахту у сменной бригады и встать на дежурство своей командой, то знаешь, что бросить команду совесть не позволяет. Так рождалась мотивация совести. И это не олимпийский бег, это бег твоей профессиональной совести. Работа в полевых условиях

требовала постоянных спортивных нагрузок и нагрузок в изучении нового.

Владимир Яковлевич Мирошников более 20 лет отработал в полевых условиях. Работать вместе с Олегом ему было легко с точки зрения профессионального взаимопонимания потому, что они были представителями одной геологической школы. В конце 70-х годов, Владимир Мирошников окончил тот же институт, что и Олег Герштанский - Казахский политехнический институт имени В.И. Ленина (Казахский национальный технический университет им. К.Сатпаева). В НГДУ «Узеньнефть» он начал профессиональный путь, работая оператором, мастером, старшим технологом. Получил опыт руководящих работ в районной инженерно-технической службе, на должности начальника цеха по подготовке и поддержанию пластового давления, базы производственного обслуживания, позже был главным инженером, первым заместителем начальника нефтегазодобывающего управления «Узеньнефть». В 1993-2001 гг. - главный инженер - первый заместитель директора производственного отдела «Мангышлакнефть», первый вице-президент, главный инженер, председатель правления, главный технолог - начальник отдела, технический директор АО «Мангистаумунайгаз». В 2001-2004 гг. - менеджер проекта совместного предприятия «Каракудукмунай», управляющий директор по производству ЗАО НК «КазМунайГаз». С 2004 - первый заместитель генерального директора АО «Разведка Добыча «КазМунайГаз». Его воспоминания о лучших годах своей жизни — это тоже время Узеньского месторождения. Его выносливость в работе была следствием двух причин. Первая причина заключалась в том, что, будучи непослушным и даже «хулиганистым ребенком», как он себя назвал, однажды послушался маму, когда она его привела в спортивную секцию и оставила на тренировке. Вторая причина – послушался тренера, который сказал, что если тренироваться каждый день, то из тебя выйдет человек, а если «будешь пропускать, то ничего путного из тебя не выйдет». Так будущий инженер-нефтяник получил первые уроки воспитания воли.



Герштанский Олег, Мирошников Владимир,  
перед совещанием НГДУнефть, 1984 год

Вспоминая годы работы в Узени, Владимир Яковлевич говорил: «Спорт дает человеку много: он дает энергию и умение управлять энергией. Без спорта на сложной работе ничего не получится. Узеньское месторождение – это не офисная работа, это очень высокая степень сложности, в которой без ежедневных занятий спортом не добиться никаких результатов. Когда мы, инженеры НГДУ «Узеньнефть», перешли на кабинетную работу в управленческие подразделения, то отношение к спорту не менялось. Нам стало ясно, что и офисным работникам, которые страдают от сидячей работы при высоком уровне интеллектуальной нагрузки, только систематические занятия спортом помогут получить и удовлетворение от своей работы, и достойные результаты».

Жизнь геологов седьмого промысла НГДУ «Узеньнефть» была организована так: вечером собирались на планерку, перед

планеркой шли через дорогу в спортивный зал. Занимались. После тренировки все шли на планерку. Так было почти каждый день. Разнообразие вносили общественные мероприятия и, конечно, праздники. Но каждый вечер – тренировки. Участвовали тогда во всех соревнованиях. Самым захватывающим спортивным мероприятием была волейбольная игра между командой НГДУ «Узеньнефть» и командой МАЭК (Мангышлакский атомный энергокомбинат) г. Шевченко. Интересно было посмотреть на игру с точки зрения выносливости и воли к победе у физиков-ядерщиков и инженеров-геологов. Как вспоминают очевидцы той игры – игра была «высокоинтеллектуальной», а выиграли геологи.

Чему можно было учиться у управленцев НГДУ «Узеньнефть» – это отношению к опыту старшего поколения, преемственности. Именно эта мысль прозвучало в рассказе Владимира Яковлевича, когда он вспоминал годы совместной работы с Олегом Сергеевичем: «Когда я приехал работать в советское время в Узень, у нас был Красный уголок, и там висели портреты Зейналова, Бекбердиева и других передовиков производства. Я не знал этих людей, но понял, что у этих людей есть чему учиться. Представьте себе, я, пацан, приехал на Мангышлак в 21 год. Местные нефтяники старшего поколения учили меня, Олега Сергеевича, всех молодых. Учили нас работать. В моей памяти так и остались эти люди: Борис Ворошилов, Имам Зейналова, люди, у которых в нефтяном производстве был авторитет. Мы, молодые, смотрели, как они работали, и это для нас было примером. Сегодня придите в любое НГДУ, в любое предприятие и вы не увидите там портретов ветеранов. Ветераны есть, а памяти о них нет. Не стану повторять: «Без прошлого нет будущего». Ну, нет у человека прошлого, значит, ничего у него нет, ни отечества, ни истории, нет у него и будущего. Сегодня прошлое забывается, но я не хочу винить в этом систему. Пока я жив, я буду вспоминать, рассказывать, о поколении ветеранов нефтегазовой отрасли Казахстана, даже если меня не будут слушать. Свою миссию вижу в сохранении истории нефтяного Казахстана. А в забвении

*исторических сведений вижу большую социальную проблему нашего общества, на которую нельзя закрывать глаза».*

А проблем на Узеньском месторождении не становилось меньше, и главный геолог, которым стал Герштанский О.С. нес персональную ответственность за их решение.

Для повышения эффективности разработки месторождения Узень всесоюзный институт «ВНИИнефть» совместно с «КазНИПИнефть» запроектировал целую серию технологических решений, а также мероприятий по борьбе с различными осложнениями, выявленными в процессе эксплуатации месторождения, в числе которых развитие биоценоза, интенсивными процессами парафиноотложения, коррозии оборудования, солеотложением, интенсивным обводнением скважин.

Решение этих проблем в первую очередь было возложено на специалистов НГДУ и в значительной степени на геологическую службу, которую Олег Сергеевич возглавлял.

Учитывая сложное геологическое строение месторождения и особенно резкую неоднородность коллекторов, в первую очередь все силы были направлены на усиление системы ППД и совершенствование системы разработки. Генеральным проектировщиком месторождения Узень всесоюзным институтом «ВНИИнефть» были предложены различные гидродинамические методы повышения нефтеотдачи: нестационарное (циклическое) заводнение с изменением направления фильтрационных потоков на 1а блоке (XIII-XVII горизонты); ступенчатое-термальное заводнение для всей площади залежей XII, XIV, XV, XVI горизонтов кроме 1,1а блоков (всего 11 блоков); фигурное заводнение на полях 3, 3а, 4 блоков XIV горизонта, 1а, 2, 2а, 3 3а, 4,4а блоков XV горизонта, а также физико-химический метод с использованием поверхностно-активных веществ. Прежде чем согласиться с предлагаемыми предложениями по совершенствованию систем разработки по всем основным залежам, проводились бурные обсуждения по всем пунктам проектных решений. Детальный анализ и разбор нового проектного документа проходил в Новом Узени, в институте «КазНИПИнефть» и

в Москве во «ВНИИнефть». Завершающим этапом было заседание Центральной комиссии по разработке Министерства нефтяной промышленности, где Олегу Сергеевичу вместе с руководителем проекта Сафроновым Серафимом Сергеевичем пришлось выдержать двухдневную атаку членов комиссии.

Все предложения были разработаны как рабочие мероприятия. И надо отдать должное настойчивости и последовательности команды геологов и ученых, потому что эта работа позволила сначала несколько увеличить, а в дальнейшем стабилизировать добычу нефти вплоть до 1994 года.

Из воспоминаний Огай Евгения Кипониевича: *«Помню, уже в середине 80-ых годов на одном из заседаний Центральной комиссии её председатель первый заместитель министра нефтяной промышленности Филановский Владимир Юрьевич отметил целеустремленную работу Герштанского Олега по качественному исполнению проектных решений и посоветовал присутствующим на заседании Главным геологам учиться исполнительской дисциплине казахстанского коллеги. Он почему-то воспринимал это как порицание со стороны руководства министерства, а мы убеждали его, что это признание того, что он остался «со щитом», потому что с победой».*

Кроме проблем, связанных с совершенствованием систем разработки, месторождение Узень выдавало на «гора» массу других осложнений, решение которых требовало немалых усилий.

В 1994 году, Огай Евгений Кипониевич, будучи временно исполняющим обязанности директора «КазНИПИнефть», был включён в группу бизнес-программы в США с условием, что обеспечит замену на свою должность. Евгений Кипониевич позвонил Олегу Сергеевичу, и, получив его согласие, предложил руководству ПО «Мангышлакнефть» и областным органам рассмотреть его кандидатуру. Согласование, как это обычно и бывает, длилось около месяца, и в начале сентября 1994 года коллективу института был представлен новый директор - Олег Сергеевич Герштанский.

Бурным ходом шли перемены во всех сторонах жизни: и в экономике, и в политике. Менялась мода, менялся стиль передачи информации. Неизменным оставалась одно – верность профессии. Про годы работы в Узени Олег Сергеевич никак не мог сказать, что Узень забрала 16 лет жизни. Скорее наоборот, Узень дала ему 16 лет неповторимого опыта, уникальных знаний и людей больших целей и сильной воли. Таких как он. Именно о таких писал Паустовский в 1932 году в повести «Кара-Бугаз», предвидя их появление на Мангышлаке.

*«Одолевать пустыню тяжело, особенно когда человек думает, что он одолевает ее ради своего месячного оклада. Необходимо понять, что ваша работа в пустыне – дело славы, дело высокого племени новых людей, – а это ведь и на самом деле так, – и тяжесть с вас слетит, как пот после купания в море. Отсюда вывод: никогда не упускайте из виду далеких горизонтов. Помните, что скулят только близорукие. Дайте волю своему воображению. Сила его необычайна. Воспитайте в себе чувство времени и чувство будущего. Овладеть этими двумя ценностями – это уже страшно много...».*

## Глава 2.

# Исторические параллели в судьбах исследований.

# О времени, деньгах, знаниях и преемственности

**Внимательному и любознательному  
читателю посвящается.**

*Авторский коллектив*

## 2.1 Исторические параллели времени

«Алексей! У меня к тебе одно маленькое, но ответственное поручение», - обратился Олег Сергеевич к Алексею Крупину, директору департамента геологоразведочных работ. Герштанский О.С. и Крупин А.А. возвращались с конференции. Дорога предстояла долгая и располагала к доверительным разговорам о главном, то есть о работе.

«Время проходит незаметно, и мы в суете забываем сохранить то, что было сделано нашими геологами за последние годы. Давай, собери небольшую группу, два-три человека, не больше. Молодых девчат геологов подключи. Пусть набираются опыта в работе с информацией. Только не забывайте эту информацию по группам распределить, классифицировать. И самое главное, анализируйте ее. Пусть ребята на истории геологии учатся глубокому анализу. А еще лучше, найти исторические параллели. Представляешь, как это заманчиво! Обнаружить в своей работе такие обстоятельства, которые были у геологов 50-х годов... Почувствовать то, что чувствовали они».

Алексей хорошо запомнил этот разговор. Это было последнее личное поручение Олега Сергеевича. Оно касалось не просто обычного сбора исторической информации по вопросам геологии Мангыстау. Оно касалось времени, но не обычного рабочего времени, а времени геологических исследований.

Время начала научных исследований приходит только тогда, когда рождается потребность. Хорошо, если общество достигло высокого уровня понимания, что проблему нужно решать, не прячась от нее и не оправдываясь отсутствием времени, денег и знаний. Посмотрим на временные отрезки развития тех

явлений и процессов, которые появились задолго до всех героев нашей книги и повлияли на их жизненный выбор.

Нефть, наука, ученые, исследовательские организации:

- время формирования нефти заняло от 50 до 350 миллионов лет;
- время развития научного подхода к изучению явлений природы заняло сотни тысяч лет;
- время признания теорий, открытых учеными-одиночками, заняло тысячи лет;
- время создания научно-исследовательских институтов заняло сотни лет;
- время жизни человека составляет в среднем 75 лет, а успеть надо многое.

Мы тоже, как большинство мыслящих людей, хотим успеть рассказать об удивительных параллелях в судьбах ученых-организаторов, расстояние между которыми 400 лет. В биографиях ученых, которые к тому же занимались и организацией научных исследований, мы нашли немало общего с судьбами сотрудников исследовательского института. Исторические параллели организации научного учреждения Герштанского О.С. мы нашли в биографии датского ученого Тихо Браге. Кстати, в его биографии также можно проследить развитие четырех факторов: время, деньги, знания, преемственность.

Историю исследований можно условно разделить на два этапа: история ученых-одиночек, с древнейших времен до XVII века, и историю коллективов специалистов, иногда называемых «храмами науки», с XVII века до наших дней. Сохранять себя в науке и науку как таковую, одиночки и коллективы могли только при одном условии – если общество в лице государства или частного финансирующего лица имело возможность содержать ученого-одиночку или «коллективно организованный труд специалистов». Как иллюстрацию и подтверждение тезиса о факторе материальной поддержки стоит вспомнить одну историю из европейской науки.

Когда будущий светило астрономии, датский ученый Тихо Браге, получивший хорошее, по тем временам, образование, собрался уехать в Скандинавию для участия в астрономических наблюдениях, живший по соседству ландграф Вильгельм написал датскому королю Фредерику II письмо. В нём была просьба не отпускать Тихо Браге из страны, увидев в его отъезде «потерю величайшего украшения Дании». Фредерик II, который был большим поклонником науки, пожаловал в пожизненное пользование молодому астроному остров Вен, и выделял немалые средства на строительство обсерватории и содержание небольшого рабочего сообщества. Более 20 лет Тихо Браге вел астрономические наблюдения и добился успехов. Но когда король умер, то его наследник отказался финансировать обсерваторию. И дело было не столько в трудном характере ученого, сколько в желании юного короля получать добычу самым коротким путем – он готовился к войне. Тихо Браге покинул остров, так и не создав устойчивой, преемственно развивающейся научной школы, которая предполагается в основе любого современного научно-исследовательского института. Отношения власти в лице нового короля Дании к ученому можно понять, прочитав несколько строк в письме к нему: «Если вы желаете служить как математик и будете поступать так, как вам велят, тогда вы должны начать с предложения своих услуг и с просьбы о них, как подбавляет слуге...». Ответом ученого можно считать высеченный на надгробной плите девиз, прежде украшавший разрушенный замок-обсерваторию: «Не власти, не богатства, а только скипетры науки вечны». Так ученый ответил, что слугой он чувствует себя только для науки.

Стоит обратить внимание на интересные аспекты науки – время признания научного открытия и время применения научного открытия обществом. История знает немало примеров, когда время научного открытия и время его применения, то есть готовность общества к внедрению этого открытия в хозяйственный процесс, не совпадало. И разрыв во времени мог составлять до пятидесяти лет. Тихо Браге повезло: все данные наблюдений

и инструменты Браге император Священной Римской империи Рудольф II велел передать Кеплеру, с которым Браге сотрудничал последние годы своей жизни. Материалы шестнадцатилетних наблюдений за планетой Марс помогли его преемнику немецкому учёному И.Кеплеру открыть законы движения планет. Преемственность, все-таки, состоялась.

Начиная с XVII века, а именно с создания Лондонского королевского общества (1660 г.) и Французской академии наук (1666 г.) наступает этап коллективной научной деятельности. Однако, Лавуазье и Ньютон оставались учеными-одиночками, их лаборатории не были переданы следующим поколениям исследователей и не продолжили своё существование в качестве исследовательских институтов.

## 2.2 Знание – сила. Знание – это сила духа

Если быть совсем точными, то ни Лондонское общество, ни Французская академия не были научно-производственными коллективами. Они в большей степени отражали потребности и зарождающиеся возможности государств и крупных землевладельцев в научном прогрессе. В их функции входило такое понятие, как «содействие научным исследованиям», поддержка исследовательских инициатив незаурядных личностей, которые не только сами выступали двигателями научных открытий, но и вовлекали других. Научные сообщества консультировали правительства, издавали журналы, в которых публиковали научные результаты, организовывали конференции, присуждали международные премии. Не за горами была промышленная революция, которая могла начаться только на таком этапе развития общества, в котором накоплен богатый опыт наблюдений за явлениями природы и имеют место многочисленные факты применения накопленного опыта. К этому времени должна была быть сформирована и общественная идея, согласно которой знание признается ценностью. Именно эту мысль, еще в 1957 году Ф. Бэкон выразил во фразе: «Знание само по себе есть сила». В своей работе «Священные размышления» английский философ подчеркивал ценность знания в контексте духовного пути. Это был первый трактат, в котором было выражено общественное мнение о статусе знаний как духовной, а не материальной ценности.

Один пример такой связи с именем ученого XVII века Тихо Браге можно напомнить: астрономические таблицы, над которыми работа была завершена в 1627 году, служили астрономам и морякам вплоть до начала XIX века. Об этом же говорят и другие сведения: работа над таблицами длилась 26 лет, и

получили они название «Рудольфовы таблицы», в честь императора Священной Римской империи, который обеспечил ученого домом в Праге и выделил расположенный неподалеку от дома замок Бенатки для устройства обсерватории.

К концу XIX века накопленный опыт ученых-одиночек требовал дифференциации, и интеграции науки, с такими формулировками проблем и с такими материально-техническими потребностями для их разрешения, которые были не по силам ученому-одиночке. Решение таких проблем требовало организованного коллективного труда специалистов разных направлений.

В биографии ученого естествоиспытателя Тихо Браге мы можем найти примеры организации коллективного труда уже в XVII веке. Сам замок-обсерватория и все приусадебные участки были переустроены так, что в них можно было и трудиться коллективом, и жить под одной крышей. Начнем с подвала: здесь размещалась алхимическая лаборатория и различные склады. На первом этаже – жилые помещения и библиотека. На втором этаже – четыре обсерватории с раздвижными крышами и выходом на все стороны света. На третьем этаже – комнаты для сотрудников и учеников. И во дворе располагались мастерские, типография и жилые здания для слуг. Особенностью устройства помещения обсерватории был водопровод на всех этажах, по тем временам непозволительная роскошь. Все это и говорит, что Тихо Браге был уже не просто ученым-одиночкой, а переходил в статус ученого-организатора, который знал как организовать не только исследовательский процесс. Важным показателем успеха работы считал и условия проживания коллектива. В числе сотрудников обсерватории Браге были его ближайшие родственники. Любимая сестра София выполняла функции врача и химика. А в профессиональном вопросе Браге ценил свою сестру как талантливого астронома. Вместе со своим дядей Стеном Билле, Браге открыл две фабрики: одну по производству бумаги, вторую по производству стекла.

## 2.3 Четыре правила Олега Герштанского

Из описания видно, что многие компоненты организации научной работы, зародившиеся в XVII веке, остаются действенными и в наши дни. Мы нашли четыре общих принципа организации исследовательского учреждения у Тихо Браге и Олега Герштанского:

- 1) Талантливый ученый-организатор много делает для создания хороших условий не только труда, но и отдыха работников.
- 2) Стремление сохранить созданное и передать следующему поколению приведет его к привлечению учеников, созданию школы последователей.
- 3) Обязательным условием поддержания ценности научных исследований станет открытие фабрики или другого производственного комплекса.
- 4) Совместный труд с родственниками, близкими по духу.

Доподлинно неизвестно, читал ли Олег Сергеевич печальную историю жизни и творчества Тихо Браге или интуитивно пришел к пониманию методов управления творческим коллективом, но в своей деятельности руководителя научно-исследовательским коллективом он точно использовал методы и приемы, описанные выше.

Вот что вспоминает один из соратников Герштанского О.С. *«Олег Сергеевич очень хорошо понимал, что если сотрудник при высокой загруженности видит заботу руководства, то получает дополнительный стимул для самоотдачи. Нам (и не только руководству компании) при поездках в командировки заказывали лучшие гостиницы, у нас была безупречная организация встреч и проводов в аэропортах, нам приобретали только удобные билеты.*

*Герштанский О.С. очень хорошо разбирался в людях. Он знал есть ли в семье проблемы и какие они. Он знал о здоровье сотрудников и даже о том, чем увлекаются их дети. Многие с благодарностью вспоминают о помощи, которую он оказывал. Однажды, я с удивлением обнаружила, что Олег Сергеевич хорошо информирован о проблемах в семье, болезнях детей и пр. всех сотрудников компании. Он вовремя звонил в нужные организации, организовывал специальное лечение, оказывал финансовую помощь, оплачивал лечение. Причем, делал это независимо от занимаемых должностей. Я совершенно случайно узнала, что он оплатил операцию на сердце ребенку одной из уборщиц института. И никому об этом не рассказывал.*

*В 1996 году наш младший сын закончил школу. Долго выбирали куда и в какой институт поедет поступать. А зарплаты нам в ту пору не платили ни мне, ни мужу – работали в одной системе. Как-то наскребли, заняли немного и решили, что сын один поедет в Томск. И вдруг за несколько дней до предполагаемого отъезда Герштанский выдал денег всем сотрудникам, чьи дети закончили школу. Вот радости то у всех было!*

*Причем, он никогда не афишировал ни свои добрые дела, ни благотворительность. Вообще проявление своих чувств он, вероятно, считал слабостью. Редко можно было увидеть выражение радости или гнева на его лице».*

Подведем итог, сопоставив опыт личностей из разных эпох:

Первое общее правило, которое объединяет организацию научного труда у Тихо Браге и Олега Герштанского таково: создать хорошие условия труда и отдыха. Тихо Браге организовал проживание в специально оборудованном помещении, да еще и с водопроводом! Удобства были не во дворе! Олег Сергеевич сделал командировки увлекательными и достаточно комфортными путешествиями.

Второе правило Тихо Браге – сохранить созданное, передать последующему поколению. Герштанский О.С. в этом правиле

расширил временной промежуток, а именно: он ввел такой подход, когда ученика надо было искать не после его обучения в институте, а до этого. Он говорил своим сотрудникам: приглашайте своих детей и близких на работу в институт. Дети, которые будут работать рядом, подражая примеру отцов, будут самыми лучшими преемниками. И это делали.

Третье правило: открытие производственного комплекса в XXI веке, т.е. во времена Герштанского О.С. при созданном и функционирующем исследовательском институте проявлялось как диверсификация. Олег Сергеевич провел не одно совещание, предлагая и даже настаивая, чтобы опытные руководители подразделений становились организаторами бизнеса, открывали учебные центры, спортивные комплексы, производственные цеха и пр.

Четвертое правило: работать вместе с родственниками и близкими по духу. Родство душ – это родство ценностей. В чем родство душ сотрудников института, что представляет для них общую ценность, они хорошо почувствовали в тот день, когда всем родителям выпускников выдали зарплату деньгами, а не бартерными продуктами. Это значило только одно – их дети, которые окончили школу в этом году, смогут поехать поступать в институт! Они даже смогут себе позволить на школьный выпускной бал прийти в новом костюме или в белом выпускном платье.

Зарплату деньгами в те времена не выдавали почти никому. Только госслужащие получали зарплату деньгами. Большинство работников – бартером. Как и каким образом Герштанский О.С. нашел эти деньги, для многих осталось загадкой. Но это был поступок отца семейства. И это были «специальные деньги», деньги для знаний. Можно сколь угодно долго повторять, что «знания – сила», но если у твоего ребенка, выпускника средней школы нет денег на дорогу в институт, то знания, полученные в школе и сделавшие его сильным, могут превратиться в пыль.

Потому что знания становятся силой тогда, когда подвергаются тренировке и умножению. Такова природа силы духа. В тот день многие стали друг другу роднее.

Общие выводы исследований исторических параллелей: три аспекта были необходимы для перехода общества от ученых-одиночек к коллективно организованному труду специалистов:

- Во-первых, это накопленный массив научно-значимой информации, требующий тщательной проработки.
- Во-вторых, наличие объединений ученых, т.е. таких организаций, которые способны дать общественную профессиональную оценку научной мысли, научному открытию, с точки зрения пользы и применения.
- И в третьих, сформировалась идеология общества, выраженная во фразе «Знания – сила», как вектор развития и символ прогресса.

## ОТСТУПЛЕНИЕ:

### **вопрос внимательного читателя**

- Пойдите! Вскрикнул внимательный читатель. Вы забыли про деньги. Про деньги для институтов. Финансирование и ученых-одиночек, и исследовательских институтов было важно для сохранения преемственности в мире науки. Ваши выводы о трех аспектах, как условиях развития науки, будут неполными без рассмотрения этого вопроса.

- Спасибо, что обратили внимание.

Вы правы, это важный аспект для развития науки. А что вы скажете об исторической параллели с организаторскими талантами Петра I, который нашел деньги для преподавателей из числа лучших европейских ученых, в том числе Леонардо Эйлера, но не смог найти таких студентов, которые были способны понимать преподаваемые науки? Ему, чтобы заполнить аудитории, пришлось приглашать и студентов из Европы. Вот на что ушли деньги из казны. А во времена

Анны Иоановны интерес к академии упал до такого уровня, что иностранные ученые стали разъезжаться. Что скажете на это? Деньги нашли, а желаемого результата не было. Из этой исторической параллели можно сделать вывод, что умение думать и желание заниматься наукой первичны по отношению к деньгам. Проще говоря: сначала интерес к явлению, и только потом деньги. Вы разделяете такое мнение? Задумались?

К вопросу о деньгах мы еще не раз вернемся, поскольку считаем его весьма интересным и актуальным.

Перейдем к истории создания исследовательских институтов, точнее к временным отрезкам их формирования. Наш главный герой, научно-исследовательский институт, должен иметь исторических предков. Давайте посмотрим, какими были подобные институты, сколько времени тратили наши предки на создание таких институтов, как и когда их реорганизовывали. Изучим, подсчитаем, извлечем уроки.

## 2.4 Из истории создания научно-исследовательских институтов

***«Исследователь может располагать лишь 20-25 годами активной жизни для работы и не может впустую потратить ни минуты».***

*Из письма Л.Пастера полковнику Фаве*

Одним из первых прообразов научно-исследовательского института, появившегося в конце XIX века можно считать Институт Пастера.

Точкой отсчета истории системных исследований нефти в Российской империи можно считать нефтяную секцию Геологического комитета, который был открыт в Санкт-Петербурге в 1882 году в целях комплексного изучения недр и составления геологических карт. В 1918 году был преобразован в Геологический комитет Высшего Совета Народного хозяйства (ВСНХ), который был упразднен в 1930 году. За год до закрытия Геолкома на его кадровой базе в 1929 году был основан Всероссийский нефтяной научно-исследовательский геологоразведочный институт (ВНИГРИ). Он стал не только первым нефтегеологическим центром страны, но и прообразом «КазНИПИнефть». Научное сопровождение поисково-разведочных работ и освоения первых месторождений осуществлялось ведущими институтами страны.

Когда приходит в упадок одна форма существования общества, а другая еще не родилась и даже не обрела очертаний, человечество прощается с уходящими в историю мучительно и противоречиво, сопротивляясь и конфликтуя. Во времена перемен резко возрастает интерес к такому вопросу как темпы или скорость перемен научно-технического характера. Все чаще можно услышать такие вопросы: за сколько дней сможешь сделать? Тут хочется подчеркнуть – единицей измерения в этом

вопросе выступают «дни». Это уже не «годы и месяцы», но еще и не «часы». Те самые 20-25 лет активности ученого, о которых упоминает Луи Пастер, следует отнести к весьма важной характеристике труда под названием «производительность». Попробуем изложить в хронологическом порядке краткую историю созданий и организационных преобразований научно-исследовательских институтов с того момента, когда экономика страны остро нуждалась в научно-технической информации и развитии научно-технического прогресса. Это позволит посмотреть на процесс развития как на тенденцию, проследить время максимального подъема и начало периода реорганизаций.

## ОТСТУПЛЕНИЕ:

### *Разговор автора с читателем*

Анализ таких данных может показать динамику открытия исследовательских институтов, вызвать вопрос о причинах их создания и о результатах деятельности, о той самой пресловутой «производительности».

*- Зачем? Уже готов спросить неравнодушный читатель. И так все ясно! Открывали – значит было нужно, закрывали или реорганизовывали – значит, институт выполнил свою задачу.*

- Ну как же? Позвольте возразить. Разложим всю информацию на молекулы, пойдем закономерности развития. Открыли, закрыли – это вопрос для обывателя. А для исследователей, о которых мы рассказываем – это вопрос о причинах и последствиях. Это вопрос про «что дальше»? И для экономики, и для людей. Давайте перейдем к фактам истории создания исследовательских институтов в XX веке, где будет формироваться научная элита страны. Их работы заметно повлияли на производительность труда в нефтяном производстве. Кстати, не будем скрывать, что у нас есть интерес к изучению формирования и развития научной элиты страны. Потому что наш главный герой, научно-исследовательский институт, имеет к этому самое непосредственное отношение. Это его кадры.

*- Поймите! Вы еще это не доказали! Вы не привели ни одного факта открытий или усовершенствования оборудования, которые бы изменили производительность в нефтегазовой сфере.*

- Давайте приступим. У меня был длинный и интересный путь для этого разговора. Открою секрет, он имеет личный характер. В моей большой семье, среди ближайших родственников, муж с женой работали в нефтяной сфере. Муж – на производстве, а жена – в институте. И муж часто шутил на тему ее непроизводительной работы, намекая на то, что в такой работе и в работе ее коллег нет ничего конкретного. Такого, что можно в руки взять. Мне в этих шутках слышался намек на то, что люди этой профессии бездельники. Допускаю, что в изучении этого вопроса мне трудно быть беспристрастной.

Начало времени создания исследовательских институтов относится к концу 20-х годов первой четверти XX века. Не во всех регионах СССР закончилась гражданская война. Это напоминание для понимания состояния экономики страны и текущего уровня финансирования.

Ниже размещаем краткое описание хронологии создания исследовательских институтов. И обращаем ваше внимание, что перечень заканчивается созданием научно-исследовательских и проектных институтов:

**1.«ВНИГРИ» 1929 г.** Первоначальное наименование НГРИ (до 1945 года). Фундаментальные исследования – геохимия и нефтегазообразование, нетрадиционные ресурсы и нетрадиционные (низкопроницаемые) коллекторы. Прикладные направления – количественная и геолого-экономическая оценка ресурсов нефти и газа, петрофизическое моделирование, палеонтологические и биостратиграфические исследования. Является центром подготовки кадров высшей квалификации. До 2016 года в ведомственном подчинении Министерства природных ресурсов и экологии РФ и РАН, а в 2016 году акционирован и передан в холдинг АО «Росгеология». Перепрофилирован из научно-исследовательского в сервисное и проектное предприятие.

**2.«ИГиРГИ» В 1934 г.** создан как институт горючих ископаемых Академии наук СССР. С 1975 становится головной научно-исследовательской организацией Министерства нефтяной промышленности СССР. Сопровождение разведочных работ и оценки запасов. С 2010 года преобразован в Федеральный институт АО «ИГиРГИ». А в 2016 году интегрирован в научно-проектный комплекс ПАО НК «Роснефть» как специализированный институт по геологии бурения.

**3.«ВНИИнефть» 1943 г.** создан на базе Ленинградского нефтяного геолого-разведочного института (НГРИ). Акционирован в 1994 году в АО «ВНИИнефть» имени академика А.П. Крылова. За время деятельности были созданы проекты разработок нефтяных месторождений: Самотлорское, Ромашкинское, Туймазинское (Россия), Узеньское, Тенгизское (Казахстан), Речицкое, Долинское и Гнединцевское (Белоруссия). Проведены работы по использованию новых методов увеличения нефтеотдачи месторождений: Усинское, Охинское, Эхаби, Колендо, Узеньское, Каражанбас, Каламкас.

**4.«ИГГ АН КазССР»** создан в 1946 г., позднее переименованный в «КазНИГРИ». Первое специализированное научно-исследовательское учреждение по изучению нефтегазоносных провинций и областей Казахстана, образованный в 1946 году по инициативе академика К.И. Сатпаева. В 1946 году в Казахстане было учреждено ключевое научное учреждение – Академия наук Казахской ССР, ныне Национальная академия наук Республики Казахстан, созданная Постановлением 31 мая на базе Казахского филиала АН СССР. Официальное открытие состоялось 1 июня 1946 года.

**5.«ВНИГНИ» 1953 г.** Образован в результате объединения Московского филиала ВНИГРИ и Государственной союзной конторы «Нефтегазосъемка» и геологической части бывшего Всесоюзного института природных газов.

**6. «КазНИПИнефть» 1970 г.** Казахский государственный научно-исследовательский и проектный институт

нефтедобывающей промышленности создан 13 ноября 1970 г. на основании Приказа Миннефтепрома, изданного в марте 1979 года «О мерах по упорядочению и рациональному размещению сети научно-исследовательских проектных организаций Министерства». Согласно Приказу в каждом регионе следовало объединить научно-исследовательские и проектные институты и создать территориальные научно-исследовательские и проектные институты (НИПИ).

Институт «КазНИПИнефть» был создан на базе Государственного института по проектированию предприятий нефтяной промышленности Казахской ССР (ГИПРОКазнефть) и Мангышлакского отдела Всесоюзного нефтегазового научно-исследовательского института (ВНИИнефть). Дирекция института находилась в г. Гурьеве, где уже 30 лет работал проектный институт «ГИПРОКазнефть». Здесь же располагалась и проектная часть института. Научная часть вместе с комплексным проектно-изыскательским отделом размещалась в г. Шевченко.

Первые выводы таковы: в первой половине XX века в стране создавали исследовательские институты с периодичностью один институт в десятилетие. И все они находились на государственном финансировании.

Современная классификация исследовательских институтов по ведомственной принадлежности такова:

- **Государственные.** Финансируются государством. Содержание работ: целевые исследования. Примеры: оборонная отрасль, космическая отрасль. Ответственность и ответственность перед государством.
- **Прикладные.** Сосредоточены на решении конкретных задач.
- **Фундаментальные.** Занимаются углубленным изучением явлений без немедленной практической цели, формируя базу для будущих открытий.
- **Университетские.** Исследовательские центры при университетах, интегрирующие науку и образование.

Акционерное общество «НИПИнефтегаз», созданное по инициативе Герштанского О.С. более 20 лет назад, по ведомственной классификации следует отнести к прикладным институтам. В свидетельстве о рождении можно записать «КазНИПИнефть», так как вышло оно именно из этой структуры. Общество находится на самофинансировании, без государственной поддержки. Акционерное общество пережило одну реорганизацию юридического характера: переход от закрытого акционерного общества (ЗАО) к открытому акционерному обществу (АО) согласно требованиям законодательства. С АО «ВНИИнефть» им. академика А.П. Крылова, из недр которого в 70-е годы вышел «КазНИПИнефть», поддерживает рабочие отношения и сейчас.

## ОТСТУПЛЕНИЕ: Разговор автора с читателем.

*Автор.* Итак, наш внимательный читатель, повышение производительности труда в нефтегазовой сфере, на наш взгляд, должно начинаться с мыслительной и продуктивной деятельности трудовых коллективов исследовательских институтов.

Вы обратили внимание, что до 1970 года были созданы только фундаментальные институты. А проектные, иными словами, прикладные появились только в 70-е годы. Фундаментальные институты открывали, в основном, в столичных городах, далеко от месторождений. Местоположение проектных институтов было в непосредственной близости от разрабатываемых месторождений

*Внимательный читатель.* С этим не поспоришь. Открытие больших месторождений требовало «больших» решений. Появление проектных институтов – не случайность, а закономерность. Практическая польза от науки должна быть ближе к месторождению. Однако, я буду настаивать на изложении конкретных фактов, в которых автор сможет убедить меня, что творческий характер научных открытий, серьезно повлиял на производительность труда буровиков на месторождениях.

*Автор.* Такие факты есть. И их немало. Для знакомства с ними нам надо будет пройти в портретную галерею. Но если мы с вами не проведем еще одну историческую параллель с 1963 годом, будет совсем несправедливо к историческому наследию и осмыслению развития нефтегазовой отрасли Казахстана. Возьмем за основу статью министра геологии и охраны недр Казахской ССР Шахмардана Есеновича Есенова, которая была опубликована в газете «Правда» № 165 от 14 июня 1963 года. Шахмардану Есенову на момент написания статьи было 36 лет. Министром он стал в 33 года. В его рассуждениях нет административных оборотов и чиновничьих интонаций. Перед нами настоящий геолог. Размещаю ее здесь полностью, без купюр с иллюстрацией текста самой газеты. А Вас, внимательный читатель, попрошу при чтении обратить внимание на вы-

деленные курсивом предложения. Вот они и будут предметом анализа и сравнения отношения государственных структур к организации исследований и к решению кадровых вопросов, обеспечения оборудованием и достойными условиями труда.



Статья Ш. Есенова, Министра геологии и охраны недр Казахской ССР в газете «Правда» № 165 от 14.06.1963 г.

Из статьи Ш. Есенова, Министра геологии и охраны недр Казахской ССР в газете «Правда» № 165 от 14.06.1963 г.

«О Мангышлаке говорят, как о новом Баку, хотя только Жетыбай и Узень имеют в несколько раз больше нефти, чем на Апшероне. Полуостров богат не одной нефтью, но и газом. Мангышлак – это поистине полуостров сокровищ.

1. *Представление об этом совсем недавно безлюдном уголке нашей Родины меняется не по годам, а по месяцам.*

2. *Проблема освоения Мангышлака ввиду колоссальных размеров его месторождений сейчас выходит за пределы возможности Министерства геологии и охраны недр Казахской ССР. Для того, чтобы представить объем работ, достаточно сказать, что в ближайшее время надо провести детальное геофизическое исследование 38 нефтегазоносных структур.*

3. *Если в 1961 году мы пробурили 10 тысяч погонных метров глубоких разведочных скважин, то в нынешнем году лишь для выполнения первоочередных задач надо пробурить 90 тысяч погонных метров. Полуостров Мангышлак требует внимания планирующих органов, научных учреждений и республиканского совнархоза.*

4. *В первую очередь надо резко усилить научно-исследовательские работы, быстрее изучать и осваивать нефтяные и газовые месторождения. Все возрастающие объемы поисковых и разведочных работ требуют квалифицированного решения ряда проблем, которые не под силу одним геологам-производственникам.*

5. *Эпизодические наезды сюда отдельных групп работников научно-исследовательских институтов не оказывают заметного влияния. Следует сказать, что и Академия наук Казахской ССР, принимавшая активное участие в первую пору разведки Мангышлака, теперь почему-то остыла к нему. Недостает морских судов, кранов, задерживается доставка грузов. По вине Госгеокомитета СССР мы оказались без труб. Все это сильно тормозит разведку и освоение богатств Мангышлака. Так, скважина*

№ 15 месторождения Жетыбай простояла в ожидании опробования восемь месяцев. С октября прошлого года простаивает готовая скважина № 26 на месторождении Узень. В прошлом году мы испытали на продуктивность 30 объектов. В нынешнем году предстоит испытать 154 таких объекта. Из-за недостатка хранилищ жидкого топлива и средств транспортировки мы вынуждены сбрасывать нефть в наземные амбары, расположенные невдалеке от скважин. Дело не только в том, что от этого намного повысилась пожарная опасность. При виде этих озер нефти болит душа. Когда же мы получим хранилища для нефти и сможем использовать это добро? Нам совершенно непонятна позиция Госплана республики, Казахского совета народного хозяйства. Большую осторожность проявляют они, воздерживаясь от активного вмешательства в дела, происходящие сейчас на Мангышлаке.

6. *Госплан Казахской ССР хорошо знает о ненормальных жилищно-бытовых условиях геологов, слабом развитии материально-технической базы разведочных работ. Однако он производит финансирование по принципу — в год по чайной ложке. Руководителям Западно-Казахстанского совнархоза и объединения «Казахстаннефть» хорошо известно, что на полуострове не хватает квалифицированных промысловиков. Опытные работники есть на промыслах рядом – в Гурьевской области. Однако, объединение «Казахстаннефть» не направило ни одного специалиста для ускорения разведки высокопродуктивных Мангышлакских месторождений. Нельзя терпеть дальше пассивного отношения республиканских организаций к освоению природных богатств. Мангышлак ждет своих покорителей».*

## ОТСТУПЛЕНИЕ:

**Разговор автора с читателем**

*Автор.* Прошу обратить внимание на тезис под номером 1. Скорость изменений понимания процессов, которые происходят в нефтегазовой сфере в настоящее время, меняется уже не по месяцам, а по дням. Тенденция ускорения изменений процессов сохраняется. А скорость понимания характера изменений отстает. В тезисе 4 министр говорит о необходимости усилить научно-исследовательские работы, быстрее изучать нефтяные месторождения. И говорит он об этом в 1963 году. Но научно-исследовательский и проектный институт был открыт в западном регионе Казахстана только в 1970 году. Целых 7 лет прошло с момента признания проблемы до момента начала ее решения. Что Вы скажете на это? А дальше уж совсем обидно для Академии наук Казахской ССР, которая «почему-то остыла к Мангышлаку». И в завершении о ненормальных жилищно-бытовых условиях геологов и финансировании «в год по чайной ложке».

*Внимательный читатель.* Что же нового в этой статье об отношении чиновников, пусть и советских, к проблемам нефтегазовой отрасли, которая тогда только начинает развиваться?

*Автор.* На первый взгляд, ничего. Если учитывать текущую скорость понимания проблем изменений в отрасли. Кроме того, позиция министра не чиновничья, а профессиональная. Здесь задеты и геологические проблемы, и хозяйственные. Здесь есть понимание, что люди, которые занимаются добычей нефти, т.е. тяжелым физическим трудом, имеют право на нормальные условия труда. И самое главное, в этой статье прослеживается вопрос об очень интересном состоянии управленческого аппарата – утраты чувства времени.

*Внимательный читатель.* Пожалуй, соглашусь, но вопрос задам: Какую историческую параллель с деятельностью Олега Сергеевича Вы увидели здесь?

*Автор.* Общее между геологом Ш.Есеновым и геологом О.Герштанским то, что они чувствовали время. Понимали его своеобразный характер, видели разницу между временем размышлять и временем принимать решения, между временем ожидания и временем действий. Это свойственно не только геологам. Это черта профессионалов. Самое время поговорить о них. Перейдем в портретную галерею.

## 2.5 Творческое или латеральное мышление исследователей

Собираясь посетить портретную галерею, каждый человек задумывается над двумя вопросами. Первый вопрос, разумеется, будет таким – зачем?

Наш любознательный читатель склонен задавать такие вопросы. С какой целью кто-то создает портретные галереи, и приглашает других посещать их? А внимательного читателя будет интересовать деятельность героев портретной галереи, чем они занимались в жизни, каких успехов достигли.

## ОТСТУПЛЕНИЕ:

**Разговор двух читателей и автора**

*Любознательный читатель:* Вы абсолютно правы. Не хочу тратить время на то, что не имеет ко мне непосредственного отношения, не увеличивает моих доходов. И если это не мои родственники, то я даже не смогу проявить чувство гордости за предков, за фамилию.

*Внимательный читатель:* Не согласен с утверждением, что посещение портретной галереи – это ненужная трата времени. Считаю такой взгляд на вопрос поверхностным. Портретные галереи в нашей ближайшей истории создавали на производствах. Там размещали портреты передовиков. Таких работников, которые добились высоких показателей в труде. Про таких людей говорили, что у них высокая производительность труда. О том, как это было организовано в НГДУ «Узеньнефть» вспоминал Мирошников Владимир Яковлевич. И еще не забыл подчеркнуть о том, какое сильное впечатление производило это на него, как на молодого специалиста. Уметь восхищаться чужими достижениями, значит стремиться и самому достигнуть многого.

*Автор:* Вот и пришло время поговорить о том, что у этой книги могут быть два типа читателей. Каждый здесь может искать

ответы на свои вопросы. Любопытный читатель может искать ответ на вопрос о доходах, о денежных профессиях. Любопытный читатель ищет ответы на интересующие его вопросы. А если будет искать, то обязательно найдет. Внимательный читатель, который уже имеет статус высокопрофессиональной личности, будет смотреть вглубь любой профессии, в том числе, если она отличается от его профессии. Но могу заверить всех, и любопытных и внимательных читателей, что посещение нашей портретной галереи будет полезно всем.

Любопытный читатель: Почему автор подчеркивает слово «наша»? Любая другая разве не может быть полезна всем?

Автор: Может. Но есть некоторые отличия нашей портретной галереи от обычных портретных галерей, которые организованы традиционным образом. Первое отличие заключается в том, что здесь представлены не только люди мыслительных профессий, но и архивные сборники их работ с перечнем тем исследований. Второе отличие в том, что большинство портретов в ней – коллективные портреты. А в коллективном портрете отражаются не только судьбы нескольких поколений, но характер самой эпохи и нефтегазовой отрасли. Иными словами – это портрет времени. И, наконец, третье отличие заключается в том, что посещение этой галереи предшествует экскурсу в тему «как человек мыслит». Вот вы, например, наши читатели, как мыслите?

Любопытный читатель: Это – вопрос о том, что мыслить можно хорошо или плохо? Если не решил математическую задачу, значит, я мыслю плохо?

Внимательный читатель: Это значит, что Вы вообще не умеете мыслить. Это значит, что Вы далеки от всех мыслительных процессов. Спасибо моим учителям, что меня научили главному делу в жизни. Меня научили учиться. Рискуя, остаться непонятым, я все-таки, хоть в общих чертах, позволю себе с разрешения автора, напомнить любопытному читателю, что значит «уметь мыслить».

Автор: Буду Вам признателен. Ваше мнение, скорее всего, будет общим мнением внимательных читателей, с которыми мне доводилось беседовать на эту тему, перед написанием книги. С большой тревогой о проблемах в системе образования делились высококвалифицированные

специалисты АО «НИПИнефтегаз» Палюх Иван Тимофеевич, Егоров Владимир Васильевич, Чагай Владимир Григорьевич.

Внимательный читатель: Буду краток, рассказывая о том, что значит уметь мыслить. Это уметь смотреть и видеть, видеть суть процесса, слушать и слышать. Уметь измерять и соразмерять. Измерить – значит понять. Без глубоких, не поверхностных знаний законов природы и общества научиться мыслить не получится. Но самое главное – иметь желание учиться самому. И самому доходить до сути. Помните, как у Пастернака?

«Во всем мне хочется дойти до самой сути.  
В работе, в поисках пути, в сердечной смуте.  
До сущности протекших дней, до их причины,  
До оснований, до корней, до сердцевины.  
Все время схватывая нить судеб, событий,  
Жить, думать, чувствовать, любить,  
Свершать открытия».

Автор: Соглашусь с нашим внимательным читателем, который точно и поэтично описал мыслительный процесс. Дополню только одно. Мыслительный процесс равноценен трудовому, значит, он должен быть продуктивным, т.е. описан и защищен перед научным сообществом. Основные формы описания – это статьи и диссертации. Психология и социология не стояли на месте, в исследовании процессов мышления. Поэтому наше посещение галереи и архивов начинается с краткого обзора последних открытий исследователей мышления.

В детстве нас учат мыслить по образцам мира взрослых, концентрируя внимание на ценностях: труд – созидание, спорт – выносливость, музыка – эмоции и управление эмоциями. Все это формирует тип мышления, который условно можно назвать академический, а может, и ученический или школярский. Самое главное в этом периоде при обучении сформировать у ученика к моменту окончания школы дисциплинированный ум.

Когда начинается самостоятельная трудовая деятельность (действия не по образцу и не на оценку, а за ответственность и зарплату) – для многих рабочих профессий достаточно и

школьного уровня мышления. Но его недостаточно для ученого-исследователя. Вот тут-то и может возникнуть потребность мыслить более широко, творчески. Потому, что в науке и искусстве работник сталкивается с такими явлениями и процессами, которые не описаны ни в школьных, ни в вузовских учебниках.

В 1967 году Эдвард Боно предложил термин для творческого типа мышления, назвав его «латеральным» или боковым. В 1970 году вышла его книга почти с таким же названием: «Латеральное мышление: творчество шаг за шагом». Раскрывая название термина, он пользуется совокупностью таких синонимов как: боковое, поперечное, направленный в сторону, связанный с юмором.

Такой подход в осмыслении мира уже существовал и даже господствовал, что подтверждают достижения научно-технической революции. К плодам латерального мышления следует относить не только юмор будущих инженеров в командах «веселых и находчивых», но и весь комплекс открытий в науке и технике второй половины XX века. Автор термина сформулировал его, изучив закономерности развития образованного общества, и описал тенденцию мыслительного процесса при создании нового. Кстати, изобретатели создавали и открывали новые методы решения сложных научных проблем, формируя традицию в обществе включения сатирического элемента в оценку общественных явлений. Творческий подход к работе был рабочей нормой в «КазНИПИнефть». Творческое решение производственных задач в НГДУ «Узеньнефть», в период совместной работы Герштанского О.С. и команды исследователей «КазНИПИнефть» в

разрезе 18 горизонтов месторождения Узень мы описали в первой главе.

Кандидатскую работу Олег Сергеевич писал по разработке и эксплуатации нефтяных и газовых месторождений. Защитил ее в 1992 году. В этом году молодому кандидату наук исполнилось 40 лет.



Удостоверение кандидата технических наук

Защита докторской диссертации на тему «Интенсификация добычи высокопарафинистой нефти на поздней стадии разработки многопластовых месторождений Казахстана» успешно прошла в 2005 году. К этому времени Герштанский О.С. уже являлся признанным экспертом в области эксплуатации месторождений и повышения эффективности добычи на поздней стадии разработки месторождений Казахстана.



Удостоверение доктора технических наук

В институтской библиотеке и фондах, изучая архивные сборники, следуя методам Боно, мы нашли немало интересных фактов об исследованиях творческого коллектива. Тематику этих работ предлагаем изучить любознательным читателям. Если они относятся к числу студентов или магистрантов, то изучение тем научных исследований, может натолкнуть их на тему собственных исследований, выполнению и описанию которых, должны учиться современные бакалавры и магистранты по специальности, которая сегодня называется «нефтегазовое дело».

Любознательному читателю библиотека АО «НИПИнефтегаз» может предоставить для работы полные тексты научных статей. Внимательные читатели из числа состоявшихся профессионалов, могут вернуться к темам тех работ, и рассмотреть их с точки зрения преемственности в работе. Примерно так: все ли я сделал для изучения недр своей страны, а значит для запасов нефти и газа и их рационального использования? Нет ли у нас заброшенных тем изучения? Такой вопрос сегодня могут задавать себе не только студенты нефтяных факультетов, но и специалисты всех других профессий. Нефть – тот ресурс, который касается каждого, и разведчиков, и добычников, и даже потребителей. Изучение исследований – это своего рода вклад в экономику страны, в дело рационального использования природных ресурсов. Значит и думать, и познавать, и считать должны все.

Для описания творческих научных работ мы пригласили старейших сотрудников «КазНИПИнефть» и ЗАО «НИПИнефтегаз» Егорову Наталью Валентиновну и Стародубцеву Беллу Александровну, которые любезно согласились написать вступительный текст к экскурсии и сделать извлечения из научных сборников. А сейчас позвольте вас оставить, наши внимательные и любознательные читатели наедине с экскурсоводами Егоровой Н.В. и Стародубцевой Б.А. Встретимся с вами через несколько страниц текста книги.

*«Открытие ряда крупных месторождений в Западном Казахстане на полуострове Мангышлак (Узень, Жетыбай) и полуострове Бузачи (Каламкас, Каражанбас, Северные Бузачи), а также ряда мелких месторождений (Асар, Дунга, Оймаша, Северо-Западный Жетыбай, Ракушечное и др.) в семидесятые и восьмидесятые годы привлекло внимание ученых-нефтяников всего Советского Союза. Регион привлекал ученых всей страны разнообразием и сложностью геологического строения и типов залежей, физико-химических свойств и состава нефти, газа и насыщающих ими коллекторов, которые в свою очередь создавали проблемы в освоении месторождений – способах разработки, бурении скважин, добычи, сбора, подготовки и транспортировки нефти и газа. Очень горячее это было время, как для производителей, так и для специалистов «КазНИПИнефть». Горячее время, но и, наверное, самое плодотворное – трудились с максимальным творческим подъемом и отдачей. Именно эти годы для «КазНИПИнефть» знаменуются большим количеством патентов на изобретения, научных статей в соответствующих технических печатных изданиях страны и научных сборниках института. Проблемы возникали и находились варианты их решения. На материалах исследований этих лет сотрудниками института защищено немало кандидатских и даже докторских диссертаций». По данным д.т.н. Огай Е.К. было защищено более 100 кандидатских работ и 8 докторских.*

Приводим некоторое извлечение из научных сборников «КазНИПИнефть».

### **Направление поисковой и разведочной геологии**

- Совершенствование методики поисково-разведочных работ (Попков В.И.)
- Принципы изучения запасов нефти крупных многопластовых месторождений и структуры остаточных запасов нефти (Коростышевский М.Н., Дорофеева Л.Е.)
- Возможность оценки текущей нефтенасыщенности продуктивных пород в зонах влияния закачки по результатам исследования кернов (Чагай Н.В., Кузнецов В.В.)
- Оценка параметров коллекторов гранитной интрузии месторождения Оймаша (Проняков В.А., Чербянова Л.Ф., Чагай Н.В.)
- Оценка структурных построений по данным сейсморазведки (Котов В.П.)
- Совершенствование планирования и учета перспективных ресурсов нефти и газа (Рабинович А.А., Будянская Г.В.)
- Рациональные объемы поискового бурения на мелких месторождениях Южного Мангышлака (Попова Л.А., Шевченко Л.А., Селецкая Т.В.)
- Расчет пластового давления на площадях Мангышлака (Чагай В.Г.)
- Способ прослеживания разрывных нарушений на примере месторождения Каламкас (Дорофеева Л.Е.)
- Новые представления о строении и нефтегазоносности месторождения Асар (Попова Л.А., Шевченко Л.А., Балдекова Н.Ш.)
- Роль новейших тектонических движений в формировании зон нефтегазонакопления Мангышлака и Бузачей (Попков В.И.)
- Выделение подсчетных объектов в многопластовом разрезе (Попова Л.А., Дорофеева Л.Е.)
- Особенности изучения запасов нефти многопластового сложнопостроенного месторождения Узень (Коростышевский М.Н.)

### Направление анализа и проектирования разработки нефтяных и газовых месторождений

- Мониторинг извлечения запасов нефти месторождения Узень и выработки запасов нефти месторождения Жетыбай (Дорофеев В.И., Кувандыкова З.А.)
- Оптимизация разработки малопродуктивных неоднородных нефтяных пластов (Лысенко В.Д.)
- О выборе оптимальной долговечности скважин (Лысенко В.Д.)
- Определение предельной экономически допустимой обводненности продукции нефтяной залежи в конце разработки (Хасанов Б.К.)
- Влияние неизотермической закачки на пластовую температуру на примере месторождения Узень (Лысенко З.В.)
- Эффективность очагового заводнения на примере VIII горизонта месторождения Жетыбай (Лукпанов Т.С.)
- Анализ работы пластов X горизонта месторождения Жетыбай по толщине и зонам проницаемости (Дружинина О.Н.)
- О выпадении парафина при разработке залежей месторождения Узень (Огай Е.К.)
- Прогнозирование разработки неоднородных нефтяных залежей (Хасанов Б.К.)
- Прогнозирование технологических показателей на поздней стадии разработки (Ермеков А.К., Сагандыкова Т.П., Молчанова Л.М.)
- Опыт внедрения экспресс-метода определения динамического пластового давления на месторождении Каламкас (Есенгалиев К.Р.)
- Методический подход к оценке охлажденных объемов пород-коллекторов по промысловым данным (Дорофеев В.И.)
- К обоснованию рационального значения забойного давления в добывающих скважинах (Апакаев Ж.А., Дорофеев В.И., Ильяев В.И., Лысенко В.Д.)

### Лабораторные исследования нефти, газа и воды

- Сегрегация и вертикальное перемещение газа, выделившегося из нефти в процессе разработки (Белихова В.Ф., Лейбин Э.Л.)
- Влияние обводнения на свойства пластовой нефти (Болонкина А.М., Егорова Н.В.)
- Развитие биогенной сульфатредукции в процессе разработки месторождения Узень (Праздникова З.Ф., Филатова Л.А., Мехтиева Э.Н.)
- Изучение сульфатредукции в нефтяных пластах при закачке смесей морской и альбской вод (Благов А.В.)
- Выбор условий сепарации нефти месторождения Кумколь (Болонкина А.М., Егорова Н.В.)
- Изменение свойств пластовых нефтей месторождения Узень в процессе разработки (Болонкина А.М., Лейбин Э.Л.)
- Гидрохимический метод контроля за работой эксплуатационных скважин (Егорова Н.В.)
- Изучение кинетики формирования подвижных осадков в морском водоводе (Праздникова З.Ф., Мехтиева Э.Н. и др.)

### Направление добычи нефти и газа

- Защита от коррозии магистрального водовода морской воды (Рогоза М.М., Рогоза З.И.)
- Оценка степени эксплуатационной и экологической надежности транспортных трубопроводов (Кусаинова Ж.У., Габбасов У.А.)
- Исследование различных типов теплоизоляционных материалов (Батманов К.Б.)
- Повышение качества безгрунтовых эмалевых покрытий (Вебер В.И., Штейнберг С.Н.)
- Способ учета малых расходов газа при газлифтной эксплуатации скважин (Консбаева К.К., Мокрищев Э.П., Исабаев А.А., Сурин С.М.)

- Эмульсия для восстановления продуктивности нефтяных скважин (Пагуба А.И., Кулиджанов Ю.Я., Чуприна С.И.)
- Кислотно-углеводородная эмульсия для повышения продуктивности нефтяных скважин (Рогоза З.И., Терина Л.А., Яковлева Н.С., Сизиумова В.Н.)
- Технология удаления и предупреждения парафинизации скважин (Пагуба А.И., Кулиджанов Ю.Я.)
- Газосепаратор для отделения растворенного газа у приема скважинного насоса (Троицкий В.Ф., Каспарянц Э.С.)
- Защита нефтепромыслового оборудования от отложений неорганических солей (Пагуба А.И.)
- Сравнительные результаты профилактических обработок скважин месторождения Узень (Полубоярцев Е.Л., Герштанский О.С., Крикунов Н.В.)
- Повышение долговечности нагнетательных скважин месторождения Узень (Богородский В.М., Дердуга В.С.)

#### **Направление сбора, транспорта и подготовки продукции скважин**

- Упрощенная технологическая схема предварительной подготовки нефти на промыслах (Муллаев Б.Т., Суворова Т.С., Ахлиманов А.М.)
- Определение содержания хлористых солей в нефти расчетным методом (Шункаров У.Ш., Суворова Т.С., Лаптева В.М.)
- Теплоизоляционные методы борьбы с осложнениями при внутрипромысловом транспорте мангышлакских нефтей (Смольников Н.В., Кулиджанов Ю.Я. и др.)

#### **Направление бурения скважин**

- Исследование, разработка и промышленные испытания УСЦН-2 (Казаров Г.К., Волошко Г.Н., Геймаш Г.И.)
- Новая технология вскрытия продуктивных пластов и освоения скважин (Булда Ю.А., Никифорова Л.М.)

- Об эффективности применения заколонного проходного гидравлического пакера при креплении зоны газоносных пластов (Казаров Г.К., Егоров В.В., Цырин Ю.З.)
- Новая технология цементирования скважин (Геймаш Г.И., Казаров Г.К., Гордиенко С.Ю.)
- Перепускной клапан для уменьшения гидродинамического давления при спуске бурильного оборудования в скважину (Эфендиев А.З., Статура А.А., Черепанова И.П.)
- Исследование гидромеханических пакерных узлов цементировочных устройств (Казаров Г.К.)

#### **Направление охраны окружающей среды**

Анализ источников загрязнения окружающей среды на предприятиях АО «Мангышлакнефть» (Габбасов У.А., Шинтимирова М.Н., Хасанова М.К.)

#### **Направление экономических исследований**

Лаборатория экономического анализа и перспективного планирования под руководством кандидата экономических наук Стародубцевой Бэллы Александровны выполняла различного рода задачи. Одной из основных и постоянных задач было определение экономического эффекта от разработок института в сравнении с лучшими отраслевыми аналогами. Расчеты проходили экспертизу в Министерстве нефтяной промышленности и только после этого включались в текущий план работы института. По завершению отчетного периода определялся реальный эффект от внедрения новой техники и технологии.

Помимо этого, сотрудники лаборатории выполняли аналитические работы, касающиеся различных актуальных отраслевых аспектов отрасли.

Среди них были такие значимые работы как **разработка механизма расчета дифференциальной ренты II** (Стародубцева Б.А., Мастакова И.Г.). Дифференциальная рента II позволяет определять сверхдоходы недропользователя, полученные за счет

разработки высокорентабельных месторождений (высококачественная нефть, высокодебитные скважины, лучшие условия транспортировки продукции, более совершенная инфраструктура и пр.). Изъятие сверхдоходов (в виде налогов), не связанных с трудовыми усилиями коллектива, позволяет направить эти средства на освоение затратных месторождений. Такая практика давно и широко используется во многих странах Канаде, США, Норвегии, Австралии, Индонезии, некоторых странах Африки и т. д. Задача, так и не решенная до сих пор. Время от времени предлагаются паллиативные решения, которые являются неловкими попытками приблизиться к решению этой основополагающей задачи.

В одной из работ, впервые в отрасли авторы предложили вернуться к принципу свободного ценообразования вообще и на нефть, в частности. Идея весьма непопулярная в то время и нашедшая, в конце концов, применение после так называемой, «перестройки».



Коллектив лаборатории  
экономических исследований

В 1987 году лаборатория по заказу объединения выполнила работу по созданию системы внутрихозяйственного расчета на примере НГДУ «Жетыбайнефть». Работа была очень сложная, аналогов в отрасли не было и создавалась она с нуля. Основные положения разрабатывались в тесном контакте с сотрудниками НГДУ и Объединения. Начальники производственных цехов НГДУ «Жетыбайнефть» с большим воодушевлением

принимали в ней участие, так как понимали, что существующая система критериев оценки и оплаты труда давно себя изжила. Впоследствии работу приобрели два предприятия отрасли. Несмотря на то, что на защите работа получила высокую оценку, руководство объединения на тот момент воздержалось от ее внедрения. Но время все расставило по своим местам и сейчас сервисное обслуживание процесса добычи нефти стало нормой жизни (Стародубцева Б.А., Савчук С.А., Нурбаева М. К., Фисенко В. Н., Максимова С. Г. и др.).

## ОТСТУПЛЕНИЕ:

### Разговор с читателями после экскурсии

*Любознательный читатель:* Прочитал все внимательно до конца и с удивлением обнаружил, что существовала лаборатория экономических исследований, которая изучала критерии оценки труда и оплату труда. Захотелось ознакомиться с работой «Разработка механизма расчета дифференциальной ренты II», авторами которой были Стародубцева Б.А. и Мастакова И.Г. Наконец, я увидел, свой вопрос о деньгах который задавал с самого начала нашего чтения. Значит, были специалисты, раскрывающие этот вопрос на научной основе, а не на рыночной!

*Внимательный читатель:* Да, об этих работах я читал в книге «КазНИПинефть. Люди, события, факты», 2013 года издания. Я обратил внимание на то, что описание командной работы в те далекие годы не похоже на то, что его выполняли скучные нудные люди, у которых только цифры на уме. Помню, что авторы – экономисты в этой книге рассказали о себе, как об увлекающихся людях и азартных спортсменах. Они были активными участниками всех спортивных соревнований, особенно по настольному теннису, бадминтону, волейболу. Особое место они отводили шахматам.

*Автор:* Да, во всех командировках в Узень, основными занятиями по вечерам в местной гостинице, были шахматные баталии. Как правило, из очередной командировки женщины экономисты уезжали с

многократными победами в шахматных состязаниях, оставляя в памяти проигравших мужчин постояльцев гостиниц память о высоком интеллектуальном уровне сотрудников исследовательского института. Но любознательному читателю стоит взять на заметку одно интересное толкование о том, чем занимается экономика. Экономика как наука, не занимается деньгами. Она занимается изучением поведения на рынке участников отношений. Наш пример про отношения между двумя сторонами: организаторами и исполнителями производственного процесса.

Подводя итоги экскурсии и обсудив темы исследований, завершить следует работами под названием «Развитие биогенной сульфатредукции в процессе разработки месторождения Узень» и «Изучение кинетики формирования подвижных осадков в морском водооде». Работы по этим темам проводились под руководством Праздниковой Зои Федоровны в лаборатории гидрохимических и бактериологических исследований с 1984 по 1987 годы. Результаты научных исследований по подготовке и обеззараживанию морской воды, подавлению сульфатредукции в пласте, Праздникова З.Ф. докладывала на Всемирном симпозиуме в Париже. То, что было сделано в лаборатории Праздниковой, прозвучало на весь мир. Ее приглашали во Францию с лекциями.



Благов Андрей, Прапорщиков Виталий  
с наставником Праздниковой  
Зоей Федоровной

Это было впервые, это было вообще необычно для исследовательских традиций Советского Союза. Это прогремело.

На старой фотографии, которая была размещена в книге «КазНИПИнефть. Люди, события, факты», мы видим Зою Федоровну, стоящую рядом с двумя

молодыми людьми. Преемственность в науке была важным и обязательным фактором организации научных исследований. С 1984 года в лаборатории работали Благов А.В. и Прапорщиков В.И. На другой фотографии мы можем увидеть и узнать в повзрослевшем и поседевшем лекторе Виталия Ивановича Прапорщикова. В исследовательский институт он пришел в ту самую лабораторию, в которой работал его отец и много лет, до выхода на заслуженный отдых, посвятил науке, занимаясь проблемой обессоливания нефти нефтепромысловой сточной водой, испытанием эффективных деэмульгаторов и ингибиторов коррозии и др. проблемами.

Между двумя фотографиями прошло более 30 лет. Преемственность в науке и преемственность в профессии проявилась в жизни Виталия Ивановича не случайно. Так происходит в семье, в которой родители сумели заразить своих детей творчеством, или как сказали сотрудники лаборатории гидрохимических и бактериологических исследований «заразить бактериями творчества».



Прапорщиков Виталий Иванович

Сегодня заражение творчеством действует в третьем поколении сотрудников АО «НИПинефтегаз». Многие помнят имя основателя династии Муллаев Берт Таусултанович – Саенко Ольга Бертовна. А представители современных казахстанских и международных нефтегазовых компаний знакомы с работами Саенко Анны. Несмотря на молодость, Анна Евгеньевна успешно руководит направлением петрофизических исследований коллекторов в Научно-исследовательском лабораторном центре.

Мы нашли в архивах фотографию, которой захотелось дать не официальное, а вполне творческое название. Например, так:



Муллаев Б.Т.

Саенко О.Б.

Саенко А.Е.

«Все еще впереди». Разглядывая старые групповые фотографии, всегда стоит обращать внимание на настроение тех, кто смотрит на нас через объектив аппарата с надеждой. Они верят в себя. И эту веру можно считать критерием творческого подхода к делу.

Будем рады, если вы, уважаемые читатели, сможете назвать героев этой фотографии по именам. Значит, вы прошли тот счастливый творческий путь вместе. Подсказка внимательному читателю: в двух рядах фотографирующихся есть молодая Ольга Бертовна, на фото можно узнать и Олега Сергеевича.

Внимательность к изучению фотографий прошлых лет тоже требует творческого подхода.



Лондон 2002 год

## 2.6 Малая портретная галерея

Портретная галерея АО «НИПИнефтегаз» насчитывает несколько десятков залов, ведь численность персонала компании в моменте доходила до 700 человек. Не все, конечно, были яркими личностями, уровень профессионализма, одаренность у всех был разный, но это всегда был коллектив, где практически каждый вносил свой вклад в общее дело...

Если вы, наши внимательные и любознательные читатели, когда-нибудь соберетесь создавать портретную галерею, то обязательно столкнетесь с трудностью выбора. Шекспировский вопрос «быть или не быть» портрету сотрудника компании, который много лет посвятил вашему предприятию, то и у вас появятся такие вопросы. Не будем скрывать, по этому поводу бывает много высказанных и невысказанных человеческих обид, много недоразумений из-за ошибочных описаний. Бывают и протесты. Человек протестует и говорит: «ни в коем случае обо мне не писать». Это может быть от скромности, может и по другим причинам. Внимательно слушая пожелания действующих работников, мы решили, что сначала следует ознакомить читателя с Малой портретной галереей, в которой разместим портреты старейших работников института, прошедших свой профессиональный путь вместе с Олегом Сергеевичем. Они не понаслышке знают все о «трудных временах» создания и реорганизации институтов. В Малой портретной галерее мы сегодня разместим портреты поколения пятидесятих разработчиков и исследователей узеньского месторождения, в освоении которого принимал участие Герштанский Олег Сергеевич. Они могли с ним спорить на равных, не соглашаться и приходиться к общему решению. Они были опорой генерального директора по вопросам изучения и проектирования месторождений. Это были геологи, разработчики и буровики.

**ОТСТУПЛЕНИЕ:****Разговор автора с читателем**

*Любознательный читатель:* Простите, как понимать Ваше утверждение, что опора руководителя, это сотрудники, которые спорят?

*Автор:* Простите, но я чувствую, что у Вас серьезные пробелы знаний не только по философии, но и по физике.

*Внимательный читатель:* Соглашусь с автором и со своей стороны добавлю, что есть пробелы в литературе. Цитирую: «Опирается можно только на то, что оказывает сопротивление». Перечитайте Стендаля «Красное и черное».

*Автор:* Благодарю за участие в поисках самых коротких доводов спорных утверждений.

Тем более будет интересно узнавать, какую роль играют в нашей жизни люди, которые не всегда соглашаются с нами, но остаются рядом. Что-то их держит...

К сожалению, объем этой книги не позволяет уделить равное внимание всем достойным и преданным делу сотрудникам с многолетним, иногда по несколько десятилетий, стажем «КазНИПИнефть»-«НИПИнефтегаз». Но мы верим, что история АО «НИПИнефтегаз» продолжит традицию создания портретных галерей. Наступит время, придут новые люди они будут спорить



расходиться во мнениях и приходиться к общему решению. И они создадут Большую портретную галерею АО «НИПИнефтегаз им. О.С. Герштанского».

*Коростышевский Михаил Нафтулович и Попова Лариса Александровна*

А в нашей Малой портретной галерее, дорогие читатели, вы встретитесь с новыми подтверждениями принципов творческого коллектива, так полюбившемуся автору Тихо Браге о сохранении созданного и передаче последующему поколению, ученых-бунтарях, семейственности в науке и бизнесе и пр.

Итак, переходим в Малую портретную галерею.

**Коростышевский Михаил Нафтулович**, доктор технических наук, геолог, уроженец Пятигорска, окончил Грозненский нефтяной институт в 1959 году. По направлению работал в «Башзападнефтеразведка» в Башкирии. Прошел путь от помощника бурильщика до руководителя геологической службы. В 1966 году на Мангышлаке работал в тематической партии по подсчету запасов треста «Мангышлакнефтегазразведка». Эта партия работала вместе с лабораторией подсчета запасов института геологии и геофизики Академии наук КазССР (ИГГ, позже КазНИГРИ) над подсчетом запасов нефти и газа месторождений Узень, Жетыбай, Каламкас, Каражанбас и др.

**ОТСТУПЛЕНИЕ:****Разговор автора с читателем**

*Любознательный читатель:* Постойте! Правильно ли я понял, что речь идет о тех институтах, краткую историю которых автор разместил во второй главе? И про Академию наук тоже есть упоминание в статье министра Ш. Есенова.

*Автор:* Да, наш любознательный читатель, это так. И размещали мы с определенной целью - показать многочисленные и разнообразные связи, которые исследователи не могут не применять. Многообразие в данном случае плюс. Наука не терпит единичного и однообразного подхода в решении вопроса. Кстати, в этом отражается уже не только творческое мышление, но и системное мышление.

О творческом наследии Михаила Нафтуловича можно говорить и писать долго, о нем сами за себя говорят и ученая степень доктора технических наук, и многочисленные статьи в технических журналах и научно-технических сборниках «КазНИПИнефть». При этом, он очень щедро, не жалея времени, делился своими знаниями со всеми, в чьих глазах он видел интерес к науке и неравнодушие. Многие вспоминают его с благодарностью и называют его своим Учителем.



*Группа геологов и разработчиков ЗАО «НИПИнефтегаз», 1998 год*

Михаил Нафтулович был неординарной личностью. Одинаково хорошо владел методами научных геологических исследований и писательским искусством. Вспоминается любопытный эпизод времен его молодости. При поступлении в институт он на вступительных экзаменах сделал столько ошибок, что преподаватель пригласил его к себе и сказала, что из-за количества ошибок тройку ему поставить никак не может, но его сочинение ее поразило своей необычностью и яркостью, таких сочинений она никогда не читала. И если он сдаст другие

экзамены хорошо, она все же поставит ему тройку. Остальные экзамены Михаил Нафтулович сдал на «хорошо» и «отлично», так он стал студентом.

Сфера его интересов была так широка, что вызывала удивление. Просто поговорить с таким человеком о геологии и не только, многие молодые специалисты почитали за счастье. А многие его называли закрытым человеком. Но ключ к его «открытию» был простым. Послушайте, что говорит бывший молодой специалист: «Михаил Нафтулович – это глыба. В общении он был достаточно закрытый человек. Мог быть резким, обрубал концы ненужных разговоров. Мы с ним случайно в разговоре сошлись. У меня любимыми книжками были «Двенадцать стульев» и «Золотой теленок». И в каком-то разговоре нашлось место фразам из книг. А Коростышевский любил вставить в свой разговор одесский юмор и цитаты от Остапа Бендера. Он вставил фразу, а я взял и продолжил ее. Он стал вспоминать книгу, дальше набрасывать фразу за фразой. А я ему в ответ тоже «бросаю» цитаты. Посмотрел он на меня с таким прищуром: «Что? Ты эту книгу вот так хорошо знаешь?» Отвечаю ему: «Я ее раз пятнадцать читал. Называйте страницу, называйте абзац, я Вам расскажу, что на ней, что и как происходит дальше». И тогда у нас пошел легкий разговор на любые темы, без его обычных колкостей. Чаще всего у него было так, если человек незнакомый, со стороны, он достаточно резко с ним мог общаться.»

Лариса Александровна Попова, жена и соратник Михаила Нафтуловича, вспоминает: «Однажды Олег Сергеевич узнал, что Михаил собирает коллекцию кувшинчиков, принес ему в подарок фарфоровый кувшинчик. Радости Михаила не было предела».

У Коростышевского в книге «Наша филармония» есть воспоминания о том, как когда-то в молодости они приглашали областное телевидение посмотреть юмористическую программу «День геолога», созданную на основе его сценария. И мысль была по-юношески наивна: нас покажут по телевидению, и все поймут, что у геологов и у исследователей есть некоторые проблемы в работе, и они их умеют решать, преодолевать с юмором.

А товарищи с телевидения, посмотрев их выступление, сказали: «Юмор вашего капустника понятен только вам. Это никому не интересно, это интересно только вам».

## ОТСТУПЛЕНИЕ:

### Разговор автора с читателем

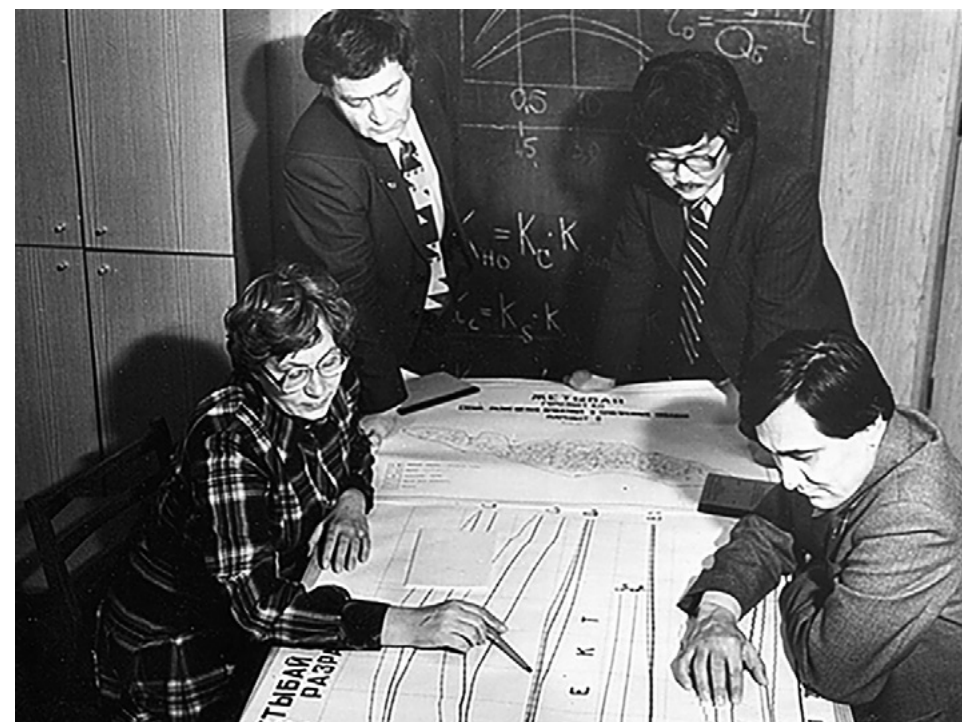
*Автор:* И вот с этим я теперь живу и думаю: «Это не так. Я протестую против утверждения. Юмор – это чуть ли не главный показатель в творчестве. Если человек воспринимает мир не только по правилам академических учебников, а по-другому, «боковым мышлением», относится к этой жизни с юмором, у него и творчество будет. А если он ничем не занимается, кроме скучной для него работы, вот тогда он и говорит всем «это никому не интересно». Юмор – это ведущий компонент творческого мышления.

*Внимательный читатель:* Люди с хорошим чувством юмора – это очень редкие особи. Таких, которые могут смеяться, потому что надо для окружающей публики, более чем достаточно. А таких как Коростышевский Михаил Нафтулович очень редко можно встретить. Юмор – это же не громкий смех. Юмор – это мысль. Блестящая, многогранная и облегчающая принятие решения.

*Автор:* Да, наш дорогой внимательный читатель! Вы удивительно точно объяснили сущность юмора. С таким подходом, чувствую, что Вас надо будет записывать в соавторы этой книги.

**Попова Лариса Александровна** окончила Грозненский нефтяной институт в 1962 г. и в числе десяти лучших выпускников была отобрана в спецгруппу с углубленным изучением иностранного языка, после чего была направлена на работу в контору опробования треста «Мангышлакнефтегазразведка».

В 1972 году была принята в отдел поисковой разведочной геологии института «КазНИПИнефть», руководимый Коростышевским М.Н. А уже в 1979 году возглавила лабораторию промысловой геологии, а в 1984 году – лабораторию подсчета запасов нефти и газа.



Попова Л.А., Коростышевский М.Н., Огай Е.К., Апакаев Ж.А.

В работе у Ларисы Александровны никогда не было мелочей, ее трудоспособность вызвала восхищение у коллег. Но ведь было мало обработать большое количество первичного материала, но нужно и обобщить его, и сделать выводы. Профессионализм и высокая ответственность позволили защитить кандидатскую диссертацию в 1983 году по теме «Исследование условий извлечения запасов на основе детализации геологического строения XIII-XIV горизонтов месторождения Узень».

Работать стало полегче, когда появились первые компьютеры, освоили их быстро. Работа с иностранными инвесторами вызвала необходимость изучения принципов построения и работы трехмерных моделей нефтяных залежей. Лариса Александровна вспоминает: «На одно из совещаний меня пригласили в связи с тем, что я вела месторождение Каракудук еще

в «КазНИПИнефть», а тот район знала еще с 60 годов, когда работала в тресте «Мангышлакнефтегазразведка», занимаясь испытанием и опробованием скважин сначала на месторождении Арыстановское, а позже Каракудук. Я предлагала для освоения программы построения геологической модели послать в Хьюстон кого-то из молодых, но вдруг Олег Сергеевич сказал: «А почему бы Вам не поехать самой? Вы владеете этой информацией лучше других и будете там полезнее...»

В общей сложности Михаил Нафтулович и Лариса Александровна проработали в «КазНИПИнефть» и «НИПИнефтегаз» почти по 40 лет. Михаил Нафтулович никогда не изменял себе, не поступался принципами, порою бывал резок, но никогда не был нечестен. Лариса Александровна так вспоминает: «В 2013 г. мы с Михаилом ушли окончательно на пенсию, так как Михаил уже не мог работать с недропользователями, которые диктовали свои условия при оценке запасов, а он не собирался подстраиваться под них, и, как всегда, оценивал истинную величину запасов залежей нефти и газа. Все последующие 10 лет Олег Сергеевич звонил нам по скайпу ежемесячно, рассказывал о делах в институте, о друзьях и товарищах, иногда советовался с Михаилом. При этом он всегда звонил первым, так как мы, понимая его занятость, не осмеливались звонить первыми, а он смеялся и говорил, что для нас он всегда свободен. Олег Сергеевич был замечательным руководителем, он был человек талантливый; предприимчивый, хорошо разбиравшийся в людях, ценивший их, умевший прощать им ошибки, понимавший, что каждый может ошибиться, так как сам был не безгрешен, но, насколько я знаю, никогда не предавал друзей. Для Михаила и меня он был близким товарищем, несмотря на разногласия, которые возникали и приводили даже к прекращению общения. Со временем общение снова возобновлялось, ведь преодоление трудностей часто сближает людей на всю жизнь. Забываются обиды, а светлые моменты остаются до конца жизни».

### Чагай Владимир Григорьевич и Чагай Надежда Валентиновна



Чагай Владимир Григорьевич Чагай Надежда Валентиновна

В середине 70-х годов молодая семья Чагай Надежды Валентиновны и Владимира Григорьевича приехала на работу в г. Шевченко в «КазНИПИнефть» после окончания Ленинградского горного института, затем продолжили работу в «НИПИнефтегаз» вплоть до 2022 года.

Владимир Григорьевич всегда был новатором новых идей и решений. Правда, эти новшества претворялись в жизнь не быстро, но претворялись в большинстве случаев. Новое всегда трудно внедряется. Например, на одном из совещаний рассматривалась структура «НИПИнефтегаз». Некоторые директора департаментов, в том числе и Чагай В.Г., предлагали свои структуры. Более обсуждаемой была структура, предложенная Владимиром Григорьевичем, в которой предусматривалось введение в штат заместителей генерального директора по направлениям деятельности института (геологии, бурению, разработке, проектированию, экономике, экологии). Она подверглась критике и ее не поддержали. Но через год-полтора его структура была принята и действует до сих пор. Значит жизнеспособна, полезна и приносит свои плоды. Он был инициативен, брался за любую работу (даже если нужно было разработать вечный двигатель), готов был помочь всегда. Вежлив и опрятен. И решительный. Однажды он узнал, что директор департамента, который ему

подчинился, минуя его пошел к генеральному директору решать вопрос о зарплате одного из сотрудников. Он пошел к генеральному директору и высказал свое недоумение по этому поводу. Видимо, Олег Сергеевич не принял его возражений, и он написал заявление на увольнение, которое было тут же подписано. Узнав об этом, все сотрудники департамента пришли к Герштанскому и высказали ему свое мнение по этому поводу. Кое-как вопрос был урегулирован положительно, и Владимир Григорьевич продолжил работу в том же качестве.

Егоров В.В. так вспоминает: *«Тесное, повседневное общение с Володей началось в конце 1999 года, когда я пришел на работу в ЗАО «НИПИнефтегаз», хотя знакомы мы были уже около 20 лет. Совместная работа позволяла лучше узнать и понять друг друга. Тем более совместно разрабатывали проекты на строительство скважин, ездили вместе к недропользователям для согласования вопросов геологии и бурения. Пятнадцать лет плотной совместной работы – это не просто большой промежуток времени (Шевченко-Актау-Лондон-Аксай-Уральск-Актобе-Алматы-Астана-Караганда-Тараз). Это и радость общения, и споры в поисках принятия решений, иногда недовольство друг другом, но всегда уважение, стремление понять друг друга».*

Надежда Валентиновна, перфекционист во всем, относилась к своей работе ответственно, не жалея ни сил, ни времени, и результаты ее работы всегда были безупречны. Сильная загруженность на работе в сочетании с воспитанием двоих детей не позволили ей защитить кандидатскую диссертацию, хотя и темы были, и серьезные наработки по ним. Лариса Александровна Попова однажды рассказала две такие интересные вещи о Надежде Чагай, которые достойны быть помещены в книгу. Первое, что она действительно была очень высококлассным специалистом, и Коростышевский с Кузнецовым называли ее «лучший петрофизик Советского Союза». А вторая история – о поездке на месторождение Тенгиз: они, когда начинали делать подсчет запасов по Тенгизу, поехали в Кульсары в офис «Тенгизшевройл». И там для них делали что-то вроде

презентации. И Надежда задавала такие профессиональные вопросы, такие точные, конкретные и предметные вопросы, что петрофизик, который читал лекцию о петрофизических свойствах, был поражен и потом с ней долго общался, рассказывал и показывал ей что-то отдельно от других. Надежда произвела на него очень серьезное впечатление как профессионал.

### Егоров Владимир Васильевич и его команда

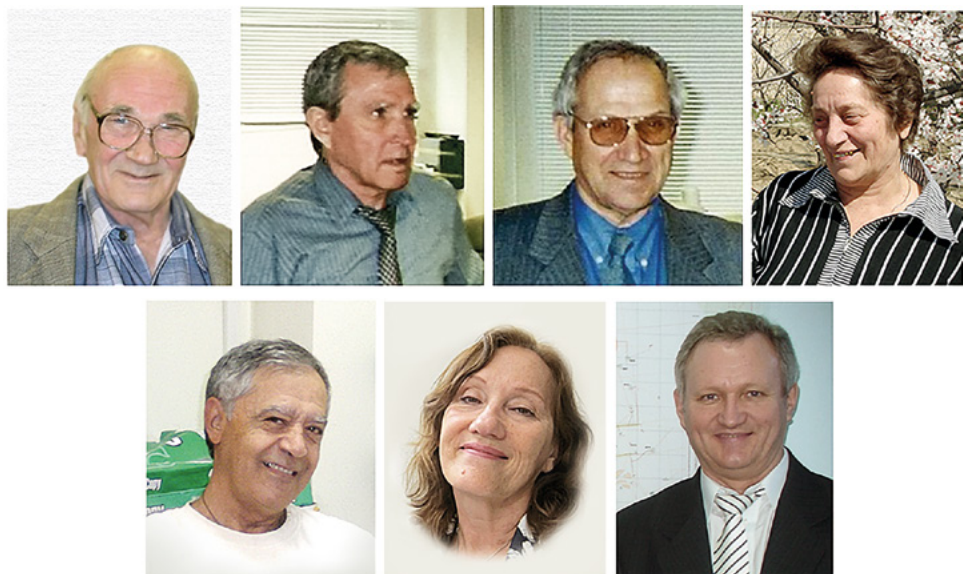
*«В декабре 1999 года Олег Сергеевич пригласил меня на собеседование и предложил работу в департаменте бурения старшим специалистом. В это время в Лондоне велась работа по подсчету запасов по месторождению Карачаганак, где работала большая группа специалистов ЗАО «НИПИнефтегаз», и меня включили в состав этой группы. Для меня это новый коллектив, надо выстраивать отношения, взаимодействие, хотя многие мне были знакомы. И, наверное, впервые в жизни я увидел с каким энтузиазмом работали члены совета директоров Герштанский О.С., Просвирнов А.А., Егорова Н.В., Ахлиманов А.М. Консолидировали вокруг себя сотрудников, не ставили себя выше них, не отрывались от коллектива, создавали прекрасные условия для работы и проживания. Коллектив платил взаимностью и работал, не считаясь со временем, выкладываясь полностью» – вспоминает Владимир Васильевич.*



Егоров Владимир Васильевич

В августе 2002 года после конфликта в руководстве ЗАО «НИПИнефтегаз» члены совета директоров Просвирнов А.А., Егорова Н.В., Ахлиманов А.М. уволились. Из-за опасения, что

конфиденциальная информация и документы «НИПИнефтегаз» будут уходить к конкурентам, всех родственников работников, покинувших институт, тоже уволили. Егорова В.В. уволили по сокращению штатов, сам он не собирался увольняться. Знал, что в «НИПИнефтегаз» сильнейшая группа буровиков среди всех проектных институтов Казахстана. Там работали Краснопольский Эрик Константинович, Воробьев Владимир Александрович, Смирнов Владимир Павлович, Демидова Нина Стефановна, Абдуллаев Низами Яхья-Оглы, Гудзловенко Зоя Константиновна, Усков Валерий Юрьевич – специалисты высшей квалификации, у которых можно было многому научиться.



*Краснопольский Э.К., Воробьев В.А., Смирнов В.П., Демидова Н.С.,  
Абдуллаев Н.Я., Гудзловенко З.К., Усков В.Я.*

Владимир Васильевич вспоминает: «В 2005 году Олег Сергеевич позвонил мне и попросил заглянуть к нему. Беседа была долгой, но плодотворной. Обсудили мое первое увольнение, условия предстоящей работы. В этой беседе я ему сказал, что удара в спину от меня он может не опасаться. За его спиной и во вред институту я делать ничего не буду, но, если посчитаю нужным, выскажу

*ему все в глаза лично одному или на совещании. Герштанский Олег Сергеевич услышал меня. Мне предложено было вернуться в «НИПИнефтегаз» директором департамента бурения. И надо отдать ему должное – наверное, не просто было принять такое решение. Так началась работа на новом уровне, с частыми контактами с Герштанским О.С. Он умел ценить специалистов. Конечно, в процессе работы, мы научились находить приемлемые решения.*

Одним из важнейших вопросов был подбор, расстановка, переподготовка и подготовка кадров. Олег Сергеевич рассматривал этот вопрос не только для «НИПИнефтегаз», но и для других организаций Казахстана и выдвинул идею создания при институте Учебного центра, который бы проводил обучение кадров для нефтегазовой отрасли страны. Учредителями этого центра предлагалось быть заместителям генерального директора и директорам департаментов. Предполагалось, что они же будут и преподавать. Однако, некоторые участники совещания по данному вопросу с предложенной организацией учебного процесса не согласились, потому что учить могут не все подряд. Для этого нужны не только знания и свободное время, но и умение передавать знания ученикам, способности удерживать внимание аудитории на предмете. Сама идея создания и создание Учебного центра – правильное и необходимое решение, но обучение силами заместителей генерального директора и директоров департаментов, на мой взгляд было невыполнимо. По причине большой занятости и отсутствия умения учить взрослых профессионалов.

Молодежь, приходящая в «НИПИнефтегаз», работала непродолжительное время, получала запись в трудовую книжку об этом и уходила в другие проектные компании. Они ссылались на зарплату. И прием их на новую работу не был проблемой, так как профессиональный опыт полученный в «НИПИнефтегаз» высоко котировался в Казахстане.

По предложению Герштанского О.С. было принято решение ежегодно присуждать звание «Человек Года», «Человек

Компании». Идея хорошая, но, критерии оценки деятельности человека в компании так и не были разработаны детально. К этой идее стоит вернуться работникам АО «НИПИнефтегаз» следующих поколений.



Герштанский Олег Сергеевич с департаментом бурения

*«К великому сожалению, Олег Сергеевич рано покинул нас, но он сделал очень много, создав такую Компанию, обеспечив работой сотни человек и проявлял заботу о них, развивал нефтяную отрасль Казахстана и уделял особое внимание разработке нормативной базы для разведки, разработки и эксплуатации крупнейших и малых нефтегазовых месторождений республики» - считает Егоров В.В.*

### Семейные династии АО «НИПИнефтегаз»



Никто и никогда не ставил целью специально заниматься организацией семейных династий, но так или иначе среди сотрудников «НИПИнефтегаз» и его прародителя «КазНИПИнефть» много потомственных нефтяников.

В этой книге не раз автор ссылается на мнение и воспоминания Огая Евгения Кипониевича, отмечая его вклад и заслуги в развитие нефтяной отрасли Казахстана. Его отец Огай Кипони Хаксениевич за свою



короткую жизнь успел сделать очень многое для становления и развития нефтяной отрасли. Огай работал в Жолдыбае, Байчунасе, Доссоре, Макате, 12 лет возглавлял Каратонское

нефтепромысловое управление, организовывал работы на Прорве, затем был направлен на Мангышлак, где, увы, проработал совсем недолго, но успел оставить свой добрый след на мангышлакской земле. За высокие производственные заслуги и воспитание молодого поколения Огай К.Х. был награжден орденом Трудового Красного знамени, орденом «Знак Почета», медалями, Почетной грамотой Верховного Совета КазССР. Мама Евгения Кипониевича, Анна Георгиевна начала работу в лаборатории физико-химических исследований нефти и газа «КазНИПИнефть» в 1968 году, за плечами уже был опыт работы в хим. лаборатории в Каратоне. Анна Георгиевна поделила с коллективом и трудности становления института, и радости побед и свершений. Проработав в «КазНИПИнефть» более 10 лет, в 1978 году возрасте 55 лет ушла на заслуженный отдых. Анна Георгиевна воспитала и дала образование четверым детям, все они стали нефтяниками.

#### **Кисляков Юрий Павлович**

Является одним из старейших сотрудников «КазНИПИнефть»-«НИПИнефтегаз», автор многих научных отчетов, изобретений,



рационализаторских предложений. Занесен на Доску почета института в 1978 году. Воспитал не одно поколение нефтяников.

Олег Сергеевич относился к нему с глубоким уважением и называл его Мой Учитель.

Нефтяником стал и его сын, а теперь и его внук. А теперь Кисляков-младший работает в «НИПИнефтегаз».

#### **Апакаев Жамсап Апакаевич**

Был принят на работу в «КазНИПИнефть» в сентябре 1971 г. инженером в отдел техники добычи нефти. Через год поступил в очную аспирантуру при «ВНИИнефть» в г. Москве. Там же при прохождении курса работал младшим научным сотрудником. После окончания курса в 1975 году вернулся в «КазНИПИнефть». Работал МНС, СНС, руководителем сектора. Занимался, в основном, вопросами анализа разработки месторождения Узень совместно с Огаем Е.К., Лейбиным Э.Л., Лысенко В.Д. и другими, а также с работниками ВНИИнефть – Сафроновым С.В., Кильдибековой, Требиным А. и др.

Нефтяником стала и его дочь Апакаева Марал. В составе рабочей группы участвовала в работе над подготовкой Технологической схемы разработки месторождения Карачаганак.



## 2.7 Совет молодых специалистов и Ученый совет

Была такая совместная форма организации двух структур – комитета комсомола и отдела кадров – Совет молодых специалистов. Организация работы Совета шла по двум линиям: по общественной работе – комитет комсомола, а по производственной и профессиональной – отдел кадров. Напомним, особенно для молодого поколения, что общественная работа – это неоплачиваемая работа, а проявление активности в производственно-организационных делах. Отдел кадров – это официальный серьезный организатор, который и учет этой работы вел и контролировал исполнение всех запланированных мероприятий. Предложи такую работу занятому на производстве человеку сейчас, он отмахнется, ссылаясь на занятость. А тогда, в 80-е годы, к этому вопросу подходили с самым убедительным словом «надо». Салихов Мендеш Халелович, соратник Олега Сергеевича по работе в НГДУ «Узеньнефть», трудности и успехи в организации Совета молодых специалистов, в своей книге «Жизнь в эпоху перемен или не нефтью единой...», называет его в начале «гиблым делом». А впоследствии, уже считает его успешным делом, которое получилось «ко всеобщему удивлению». Получилось и организовать, и провести несколько научно-практических конференций. В числе самых активных участников организации и докладчиков были Галиусат Кешубаев, Мурат Курбанбаев, Жаксылык Жангазиев, Олег Герштанский, Вячеслав Бердник. Лет через десять, после первых докладов, эти имена будут в списках первых руководителей нефтяных производств Казахстана, а через двадцать пять лет – в Энциклопедии нефти Казахстана. Удивительным было то, что мастерство, которое все молодые инженеры проявили в своих выступлениях, считалось уделом зрелых инженеров. А уделом молодых умов считалась обычная активная физическая работа и такой

же активный отдых. Содержание докладов опровергало такое расхожее мнение. Молодые инженеры НГДУ «Узеньнефть» по уровню понимания производственных проблем и их предложений по способам решения, вполне соответствовали опыту зрелых инженеров, проработавших на производстве ни один десяток лет. Совет молодых специалистов можно было считать профессиональной школой по повышению и признанию квалификаций. Особенно – по признанию квалификаций. Работа над докладом, в котором сам описываешь производственную проблему и как ее решить, требовала времени, сосредоточенности и чтения профессиональной литературы. Но был еще один интересный и тоже профессиональный аспект у такого Совета. Описание и обсуждение проблем, выступление перед аудиторией, сбор слушателей, все эта общественная работа показала свою пользу для самих участников и организаторов. Все это формировало организаторские навыки, умение работать с людьми, убеждать, вести переговоры, формировать общественное мнение. Не удивительно, что инженеры-нефтяники, чьи имена мы перечислили выше, стали известными в стране не только как инженеры-исследователи, но и как организаторы нефтяных производств Казахстана.

Молодые инженеры-выпускники, прибывшие по направлениям в «КазНИПИнефть» в 1975-1980 гг., учеными были никакими, конечно, да и специалистами пока тоже. Но сразу же почувствовали и впитали в себя атмосферу поиска и творчества, которая отличала коллектив «КазНИПИнефть» в те годы. Почувствовали опеку, внимание и заботу своих руководителей, опытных специалистов.

В те годы молодые специалисты в обязательном порядке проходили процедуру наставничества – стажировку молодых специалистов в течение года. Приказом назначался руководитель стажировки, составлялась и утверждалась Программа стажировки, а через год, на специально созданных Приказом по институту комиссиях сдавался экзамен по стажировке. Но на этом забота о молодых кадрах не прекращалась.

В «КазНИПИнефть» был создан Совет молодых ученых и специалистов (СМУиС), функционировавший под руководством генерального директора института Лысенко Владимира Дмитриевича, который терпеливо и последовательно вникал в творческие работы молодых. Многие специалисты с благодарностью называют его своим Учителем. В разные годы в СМУиС были избраны и активно трудились Нугманов Якуб, Булда Юрий, Коваленко Ольга, Хасанов Бахытжан, Башкирова (Гудзловенко) Зоя, Егорова Наталья.



*В.Д. Лысенко  
с молодыми  
специалистами*

В работе СМУиС не было формализма, основной своей задачей Совет считал необходимость способствовать творческому росту молодежи. С этой целью организовывались технические семинары, на которых ведущие специалисты института рассказывали о своих работах, проблемах и особенностях строения месторождений, коллекторов и насыщающих их флюидах, применяющихся новых методах разработки месторождений и их

результатах, особенностях техники и технологии добычи, сбора и подготовки нефти, бурения скважин.

Другим направлением работы СМУиС были организация и ежегодное проведение конкурсов работ молодых специалистов, которые руководство института поддерживало словом и делом. Специалисты, победившие в конкурсе, награждались денежными премиями, а лучшие работы печатались в сборнике трудов «КазНИПИнефть». Это был хороший стимул для молодых. Так начинали свою творческую деятельность Апакаев Жамсап Апакаевич, Булда Юрий Анатольевич, Дорофеев Владимир Илларионович, Дорофеева Любовь Егоровна, Дружинина Ольга Николаевна, Егорова Наталья Валентиновна, Нугманов Якуб Даудович, Огай Евгений Кипониевич, Попков Василий Иванович, Прапорщиков Виталий Иванович, Хасанов Бахытжан Кенесович, Чагай Владимир Григорьевич. В дальнейшем одни стали докторами наук, другие кандидатами, третьи возглавили научные подразделения «КазНИПИнефть» или другие организации нефтяной отрасли Казахстана, но так или иначе на всю жизнь связали себя с нефтяной наукой.



*Награждение молодых специалистов*

С 1979 года традиционными стали конференции молодых учёных и специалистов. Там и получали первые навыки доклада своих работ. Позже многие победители конкурсов работ и конференций молодых ученых и специалистов становились руководителями тем и Проектов, докладывали и защищали свои работы на Ученых Советах института и его секциях.

А вот и получение заслуженных наград.

Постепенно конкурсы работ и конференции стали делом обычным и захотелось чего-то большего... Стали проводить Всесоюзные конференции. Гостями конференций «КазНИПнефть» стали молодые специалисты из Москвы, Уфы, Тюмени, Саратова.



*Актау, «КазНИПнефть», 1982 г. Участники международной конференции молодых ученых и специалистов*

В лучших традициях гостеприимного казахского народа развлекали гостей как могли – организовывали поездки во впадину Карагие, к знаменитой горе Шеркала.



*Впадина Карагие. Дорога на п.Шетте, 1982 год.*



*п.Жетыбай, 1982 год.*



*Просторы Мангышлакской степи, 1982 год.*

Молодые специалисты «КазНИПИнефть» тоже принимали участие в таких конференциях других институтов.

***Будущее должно быть заложено в настоящем.***

***Это называется планом.***

***Без него ничто в мире не может быть хорошим.***

*Георг Кристоф Лихтенберг*

О цели в жизни разговаривают родители и учителя. Это тема не для частых разговоров в то время, когда человек выбирает путь. О цели в работе разговаривают еще реже, потому что профессиональный путь уже выбран, и по нему надо идти. Можно, конечно, свернуть, и выбрать путь другой профессии. И тогда человек понимает, что он не хочет терять время в достижении своей жизненной цели, что его перемены это только к лучшему, для ускорения достижения цели, которую он, наконец, осознал. В таком случае и тема разговора должна измениться. Представим

себе, дорогой читатель, что мы говорим об идеальном варианте, когда и цели определены вовремя и профессиональный путь не вызывает желания свернуть. Поговорим именно о таких людях. И поговорим не где-нибудь, а на Ученом Совете.

Учёный Совет был органом выборным, действующим постоянно и совещательным.

История Ученого Совета – это история работы по плану. План объединяет всех участников профессиональных работ, потому без него ни одному учреждению не дойти до цели. Как правило, в конце года было отчетное заседание, на котором все отчитывались в исполнении работ по своей научной теме и понаписанным статьям.

Председателем Учёного Совета по положению был директор института, а всей организационной работой, подготовкой и проведением заседаний совета занимался учёный секретарь. В период создания и становления института учёным секретарём института была Тамара Иосифовна Скуратова. Выпускница геологического факультета Грозненского нефтяного института с опытом работ на нефтепромыслах Эмбы. Позже учеными секретарями, работали Юрина Алла Александровна, Аликина Нина Григорьевна и Дружинина Ольга Николаевна.

Как правило, на заседаниях Учёного Совета рассматривались сложные комплексные работы, в которых участвовали научные подразделения различных направлений (геология, бурение, разработка, добыча, экономика), а более узкие договоры по определённым направлениям обсуждались на соответствующих секциях Учёного совета.

Знакомясь с работой Ученого Совета на страницах книги «КазНИПИнефть. Люди, события, факты...», мы не смогли пройти мимо рассказа об одной исчезнувшей профессии – машинистка. Одной из лучших машинисток института была Галя Гаджиева, работавшая в отделе промысловой геологии. Тексты, выходявшие из-под её машинки, были безупречны. Как-то на одном из институтских концертов-капустников её машинка задорно стрекотала под музыку Хачятуряна «Танец с саблями»....

Печатанием макета сборника трудов «КазНИПНефть» на печатной машинке занималась грамотная машинистка Гончаренко Р. Никакой техники в то время, кроме печатной машинки, не было, тексты статей необходимо было набирать без ошибок и опусок. Но было и так, что, вычитывая уже готовый макет, обязательно находили неточности, а так как переделывать весь макет было очень сложно, мы придумали способ быстрой правки, который в шутку называли Рекле (т.е. режим-клеим).



*Золотых дел мастера от фирмы «Рекле»*

Технические трудности не останавливали и сборники трудов выходили ежегодно. При оформлении и создании макетов, все иллюстрации и формулы вписывались в текст от руки. Этой работой занималась Павлова Наталья, её каллиграфическим почерком вписаны формулы во все макеты трудов, которые вышли в «КазНИПНефть». Редактированием и корректированием занималась Закиева Ольга Михайловна.

## ОТСТУПЛЕНИЕ:

### *Разговор автора с читателем*

Любознательный читатель: Не могу представить себе, что сотрудники института должны были печатать тексты без ошибок и поправок. Когда я набираю текст на компьютере, я точно знаю, что всегда могу его немедленно исправить. Лично себя я не представляю в роли такого работника.

Внимательный читатель: А мне довелось видеть такие редкие экземпляры. У них была общая грамотность на высоте, а с профессиональной терминологией они справлялись лучше некоторых специалистов.

Автор: Несмотря на кажущуюся простоту этой профессии, эти люди вызвали восхищение. И не только по скорости печати. Они не имели права на ошибку, значит, решение о выборе нужной клавиши должны были принимать с первого раза и мгновенно. Это профессия формировала редкое качество у современных людей – принимать верное решение с первого раза. Это уникально. С наступлением всеобщей компьютеризации профессия растворилась в универсальных умениях.

## 2.8 Творчество – это не только наука

Бедой многих мероприятий того времени были кампанейщина и показуха, но, как утверждают сотрудники тех времен, в «КазНИПИнефть» всё было по-настоящему. У растущего и развивающегося организма, т.е. института, все может быть только настоящим и передовым. И Совет молодых специалистов и Ученый Совет. Потому что у героев нашей Малой портретной галереи не было ни времени, ни желания заниматься чем-то нежизненным, надуманным. Это им было неинтересно. А написать сценарий о новогодней сказке с участием в главной роли месторождения Узень, вот это им было интересно.

### ***Ирония — неременная эстетическая составляющая мышления***

*Сальвадор Дали (1904–1989),  
испанский деятель искусств*

Со стороны авторов этой книги было бы несправедливо ссылаться на воспоминания об элементах творчества в рабочих процессах и ни разу не подтвердить это в виде творческих фактов. Подтверждаем выдержками из сценария празднования Дня геолога. Место проведения – Меловые скалы, район Таучика.

*«Докладчик. Друзья! 20 лет широкая общественность страны отмечает всенародный праздник «День геолога» и, как всегда, активно откликнулись на эту затею все народы «КазНИПИнефть». Прошло десятилетие как мы включились в эти праздничные гуляния на свежем воздухе. И вот уже десять лет радостные вопли геологов и сочувствующих им работников «КазНИПИнефть» с детьми и домочадцами оглашают окружающую среду в субботу накануне праздничного воскресения.*

*Широко шагает геологическая наука, много сделано за последние годы. Открыты новые месторождения и методы прироста запасов нефти и газа. Если в данном текущем году Вам удастся списать какие-нибудь запасы по какому-то месторождению как нереальные, то в будущем году их можно прирастить обратно как вновь разведанные и план прироста запасов будет выполнен. Есть, конечно, некоторые недочеты – 100 миллионов нефти по месторождению Ракушечное оказались газом и тут же улетучились.*

Но, товарищи, как отрадно наблюдать постоянный рост материального благосостояния геологов. За истекшие 10 лет премия возросла с 3,4 до 5,8 %. А в этот юбилейный год геологам впервые, как нормальным советским трудящимся, дали тринадцатую зарплату. Есть, конечно, некоторые недочеты: буровики, добычники, и, наконец, разработчики что-то изобретают и, если сажают свои придумки на хорошую геологическую основу, - получают высокую эффективность и шесть окладов, а геологи, создавшие эту основу... Но товарищи, посмотрите, как вырос духовный уровень геологов, как поднялась культура и профессионализм проведения данного мероприятия. С чего это началось. С примитивной потребительской песенки:

День геолога решили  
На природе проведем  
И поехали на деньги,  
Что нам выделил местком.

Было время, когда мы выступали под личиной, в масках своих заклятых друзей-соперников и, наконец, мы стали приглашать на свои концерты не только прославленных советских артистов от Кола Бельды до Эдиты Станиславовны Пъехи, но и высокооплачиваемые зарубежные коллективы Баккара и Бони М. Есть, конечно, некоторые недочеты. Уже давно местком не финансирует проведение такого важного мероприятия. Но, товарищи, сегодня, в этот юбилейный десятый выезд на волю совершенно безвозмездно на общественных началах нас любезно согласился посетить трижды академический, дважды народный хор геолого-эпической, задушевно-минералогической песни».



*Творческий коллектив «КазНИПИнефть» на природе*

Особо выделялась команда талантливых сценаристов, режиссеров и исполнителей, которые оставили в истории института несколько уникальных сценариев: сценарий слайд-фильма о велопоходах сотрудников института по Советскому Союзу, сценарий спектакля «Новогодняя сказка в КазНИПИ: институт и заказчик», и сценарий спектакля с условным названием «Приключения месторождения Узень». Среди имен сценаристов трудно найти фамилии членов союза писателей или союза кинематографистов, потому что все сценарии писали геологи, разработчики и инженеры-проектировщики. Это были будущий доктор геолого-минералогических наук Коростышевский М.Н., будущий руководитель лаборатории проектирования и разработки нефтегазовых месторождений Мангышлака Дорофеев В.И. и другие.

Вашему вниманию, наши дорогие любознательные и внимательные читатели, представляем выдержки из сценария новогодней сказки, показанной в канун 1984 года на малой сцене «КазНИПИнефть» в клубе «Арман».

*Сказка ложь да в ней намек - добрым молодцам урок.  
Народная пословица*

### **Приводим выдержку из сценария Сказки про Узень.**

«Давно это было, в Мангышлакском царстве, в Казахском государстве, за Каспийским морем, в юрских дворцах, в пороховых коллекторах жила была Узень с младшим братцем Карамандыбасом. Жили – не тужили, не разрабатывались, бед не знали. Приезжали геологи: смотрят – не нарадуются. Приходили проектировщики: почешут за ухом, похлопают по карманам, да ну варианты прикидывать, как разработку лучше вести. И идет молва об Узени по всей округе хвалебная. А ведь и было за что. Обладала красавица Узень целым набором специфических свойств».



*Хор девушек. Сказка про Узень*

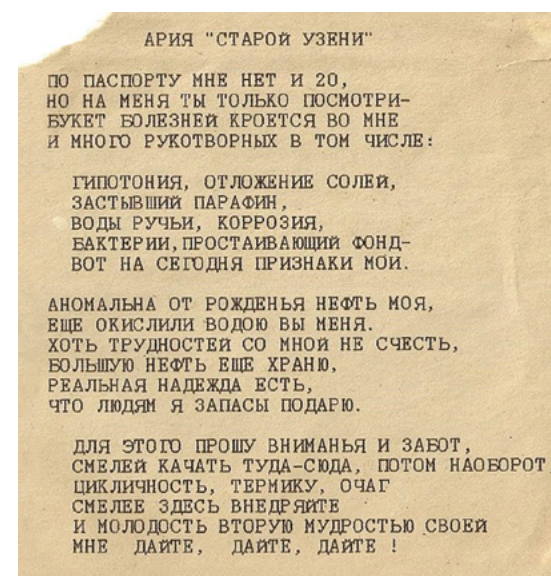
Отыскали мы невесту  
В удивительнейшем месте  
До Узени путь далек,  
Где веками тек песок.  
И невеста без изъяна  
Высока, стройна, румяна.  
Много нефти и газ есть,  
Всех достоинств и не счесть.  
Долго в недрах хоронила

А теперь Узень открыла  
 Больше дюжины пластов  
 Неплохих коллекторов.  
 Проявив оригинальность  
 Отдала им аномальность,  
 Монолитность, толщину  
 И в достатке глубину.  
 Нефть густая словно тесто  
 Постаралась тут невеста,  
 Чтоб не просто добывать,  
 А головки поломать.  
 Парафина много, смол  
 Да и климат тут «подвел»

«Что же такой красавице взаперти сидеть. И началась разработка. Набурили скважин видимо-невидимо. Нефть добывают, а чтобы лучше она текла, водой ее вытесняют. Сначала холодной, потом в печках подогревать стали. Но вот однажды завелись на душе у красавицы Узени чудища морские – бактерии по прозвищу Тварикус-сульфатикус, а по норову хитрые да коварные. А как пришла беда – отворяй ворота.»

Мы подружки бабки-ёшки скважины обслуживаем,  
 За работу не боимся – очень это нужно нам!  
 Чай всю смену распиваем – просто расчудесненько!  
 Кости всем перемываем – ой, как интересненько!  
 Если скважина заглохла – мы спешить не будем,  
 О том, о сём, поговорим – и про нее забудем!  
 За ремонт возьмемся скважин, так его мы проведем.  
 До ремонта нефть давали – после грамма не дают!  
 Мы закачиваем воду чтоб давление поддержать,  
 А куда вода уходит – нам на это наплевать!  
 Делать в скважине замер – даже не подумаем,  
 А в журнале записать – что-нибудь придумаем!

«И посыпались те беды одна за другой и изменили они красавицу Узень до неузнаваемости.»



АРИЯ "СТАРОЙ УЗЕНИ"

ПО ПАСПОРТУ МНЕ НЕТ И 20,  
 НО НА МЕНЯ ТЫ ТОЛЬКО ПОСМОТРИ-  
 БУКЕТ БОЛЕЗНЕЙ КРОЕТСЯ ВО МНЕ  
 И МНОГО РУКОТВОРНЫХ В ТОМ ЧИСЛЕ:

ГИПОТОНИЯ, ОТЛОЖЕНИЕ СОЛЕЙ,  
 ЗАСТЫВШИЙ ПАРАФИН,  
 ВОДЫ РУЧЬИ, КОРРОЗИЯ,  
 БАКТЕРИИ, ПРОСТАИВАЮЩИЙ ФОНД-  
 ВОТ НА СЕГОДНЯ ПРИЗНАКИ МОИ.

АНОМАЛЬНА ОТ РОЖДЕНИЯ НЕФТЬ МОЯ,  
 ЕЩЕ ОКИСЛИЛИ ВОДОЮ ВЫ МЕНЯ.  
 ХОТЬ ТРУДНОСТЕЙ СО МНОЙ НЕ СЧЕСТЬ,  
 БОЛЬШУЮ НЕФТЬ ЕЩЕ ХРАНЮ,  
 РЕАЛЬНАЯ НАДЕЖДА ЕСТЬ,  
 ЧТО ЛЮДЯМ Я ЗАПАСЫ ПОДАРИЮ.

ДЛЯ ЭТОГО ПРОШУ ВНИМАНИЯ И ЗАБОТ,  
 СМЕЛЕЙ КАЧАТЬ ТУДА-СЮДА, ПОТОМ НАОБОРОТ,  
 ЦИКЛИЧНОСТЬ, ТЕРНИКУ, ОЧАГ  
 СМЕЛЕЕ ЗДЕСЬ ВНЕДРЯЙТЕ  
 И МОЛОДОСТЬ ВТОРУЮ МУДРОСТЬЮ СВОЕЙ  
 МНЕ ДАЙТЕ, ДАЙТЕ, ДАЙТЕ!



Ария «Старой Узени»

«Нужно было спасти Узень. А спасти ее могло только какое-то чудотворное средство. Долго думали – 1096 дней и ночей. Думали, думали и придумали... «Новый метод».

В КазНИПИ, в Объединении и в  
 Узени  
 Долго страсти разгорались и  
 кипели  
 Внедряли ПАВы мы свои родные  
 И зарубежные, хотя и дорогие.  
 Вначале воду мы морскую  
 закачали  
 И все пласты тихонько остывали  
 Теперь же мы ее сперва согреем  
 И с реагентами подать сумеем.

«Перед последним куплетом старая Узень исчезает со сцены и появляется молодая Узень. Новый метод и молодая Узень поют дуэтом».



Новый Метод

Новый метод применили  
К новой жизни возродили  
Мы любимую Узень.

Будут дебиты как прежде  
Нет сомненьям, да надежде  
Расцвела опять Узень.

«Узень и Новый метод полюбили друг друга, сыграли свадьбу, закатали пир на весь мир и зажили дальше припеваючи с большой экономической эффективностью.»

У меня для вас осталась одна история о деньгах. Точнее о зарплате инженера, сотрудника института тех лет. Слушайте.

*«В моей семье все работали на нефтяном производстве, и только я одна работала в исследовательском институте. Моя зарплата была в несколько раз меньше всех зарплат. Но это не портит мое настроение. Я с радостью бежала на эту работу. Мне нравился коллектив, заседания Ученого Совета, где я могла задать вопрос и получить конкретный ответ. Мне нравилось участвовать в постановке капустников по сценариям Коростышевского М.Н. Мне нравился дух творчества нашего коллектива. Зарплата, конечно, была не очень... Моя первая квартальная премия оказалась в размере 5 рублей. И вот тут развернулось семейное творчество. Мой муж, получавший зарплату намного больше моей, и даже моя мама стали подтрунивать надо мной, предлагая добавить к моей премии 15 копеек и купить бутылку шампанского. Шампанское тогда стоило 5 рублей 15 копеек».*

Но у истории про деньги было и другое продолжение. Прошло время, под руководством Герштанского Олега Сергеевича институт был реорганизован, наступил иной этап осмысления цены интеллектуального труда. У нашей героини существенно изменилась зарплата. Она стала зарабатывать больше, чем ее родственники. Перекос в системе оплаты физического и интеллектуального труда был устранен. И чтобы

там ни говорили, а Герштанский и в этом вопросе сыграл заметную роль.

Созданное человеком, служит образцом для подражания следующими поколениям. При условии, что эти потомки не настроены на саморазрушение. Созданное творческим коллективом, во всех случаях становится достоянием общества. Просто потому, что по законам природы, суть человеческой деятельности – создавать для других, как бы нас не убеждали в том, что человек эгоистичен. Строки этой книги, тоже относятся к созданному большому коллективом. Создатели по праву рассчитывают, что описанный опыт жизни и работы нескольких поколений, обязательно пригодятся следующим. И это тоже закон природы. Для поколения материалистов, безусловно, важно понять, что же такое было создано коллективом, что достойно не только описания, но и подражания. Авторский коллектив погружался не только в историю анкетных записей, официальных документов, страницы трудовых книжек, устные воспоминания, но и в сценарии мероприятий, и их книги, выпущенные небольшим тиражом. Один из интереснейших источников о коллективном творчестве инженеров-исследователей, инженеров-геологов, оставил Михаил Нафтулович Коростышевский в книге «Наша филармония», изданной в 2018 г. Пятигорским издательством ПА «Март».

То, что исследовательский институт занимался решением сложных проблем, не вызывает сомнений. Здесь интересно другое: получалось ли их решать, а если да, то, как и почему.

«Коллектив создавался талантливой молодежью, в том числе, молодых специалистов, съехавшихся со всех регионов огромной нефтяной страны. Каждый внес в это детище опыт и дух своего района, и новый институт стал общей судьбой для большинства из них».

Понятно, что творческий коллектив, с высоким уровнем научного потенциала и таким же уровнем производительности труда, должен формироваться за счет разнообразия научных школ, и богатства научных подходов в решении геологических

задач. Но единственный фактор, который может привести к успеху исследовательский институт, кроется в другом.

«Решать сложные проблемы им удавалось не только потому, что это были целеустремленные работоспособные люди, а в первую очередь потому, что они смогли создать коллектив единомышленников, одну большую семью. Ну а семья – это не просто производственная единица, это люди, которые не только вместе творчески трудятся, но и вместе отдыхают, внося и сюда элементы творчества».

Авторов сценария неформальных мероприятий, посвященных профессиональным праздникам и вопросам, следует отнести к инициаторам развития коллективного творческого подхода в мыслетворчестве исследовательских рабочих задач НИПИ. Так, через инициативу, а не «сверху» идущих указаний, с привлечением для самовыражения любого вида способностей работников, формировался особый вид коллективной созидательной энергии, со своим ядром и перифериями. Особенность проявления этой энергии была такой, что все расходящиеся круги от ядра, и полупериферии и периферии начинали производить энергию ничуть не меньшим объемом, чем ядро.

Если проследить, на чем основывалась творческая энергия коллектива, то тогда стоило бы отправиться вместе с ними в велопоходы по стране, фотографировать улицы маленьких городов, пить воду из деревенского колодца, вести беседы со случайными попутчиками, делать слайды для отчета друзьям по вечерам. Конечно, можно назвать все это одним современным словом, которое так часто встречается в резюме – хобби. Но, не стоит торопиться. Одним словом, здесь не обойтись, хотя бы потому, что оно сузит источник рождения его творческой энергии. Сюда надо обязательно присовокупить азартный интерес к геологии, которая стала профессией и делом жизни. Впечатление от увиденного обязательно рождает некую силу в человеке, некую энергию. Способность много увидеть и понять в этом мире, как правило, приводит к способности много создавать. А вот это в свою очередь и

рождало энергию передачи созданного. Отдавать, а точнее передавать созданное в виде опыта, в виде знаний, в виде настроения, не требуя ничего взамен, кроме приобщения к ценностям и проявленного интереса – это свойство энергетического ядра интеллектуального коллектива. Примерно так, работают законы физики в энергии творческого коллектива. Внимательному читателю становится понятно, что речь идет уже не о творческой энергии одной незаурядной личности, а творческой энергосистеме коллектива. Творческая энергия только до поры до времени может быть индивидуальной. Без общества, без коллектива прекращается энергетическое производство. Творческая энергия развивается исключительно в коллективе. Без коллектива творческий человек всего лишь носитель творческих способностей.

## ОТСТУПЛЕНИЕ:

### *Разговор автора с читателем*

*Любознательный читатель:* Я не знаток тонкостей юмора, но доклад в книге о филармонии мне понравился, особенно место, где говорится, что 100 миллионов нефти оказались газом и тут же улетучились. Познавательно. Теперь я тоже что-то буду знать о месторождении Ракушечное. Вот так бы читали наши некоторые скучные лекторы свои лекции. К ним бы ходили на занятия со всех факультетов.

*Внимательный читатель:* А я увидел в этой трактовке проявление юмора на равных с природой. Мать природа пошутила, выбросив фонтан, но не предупредила геологов, что это газ.

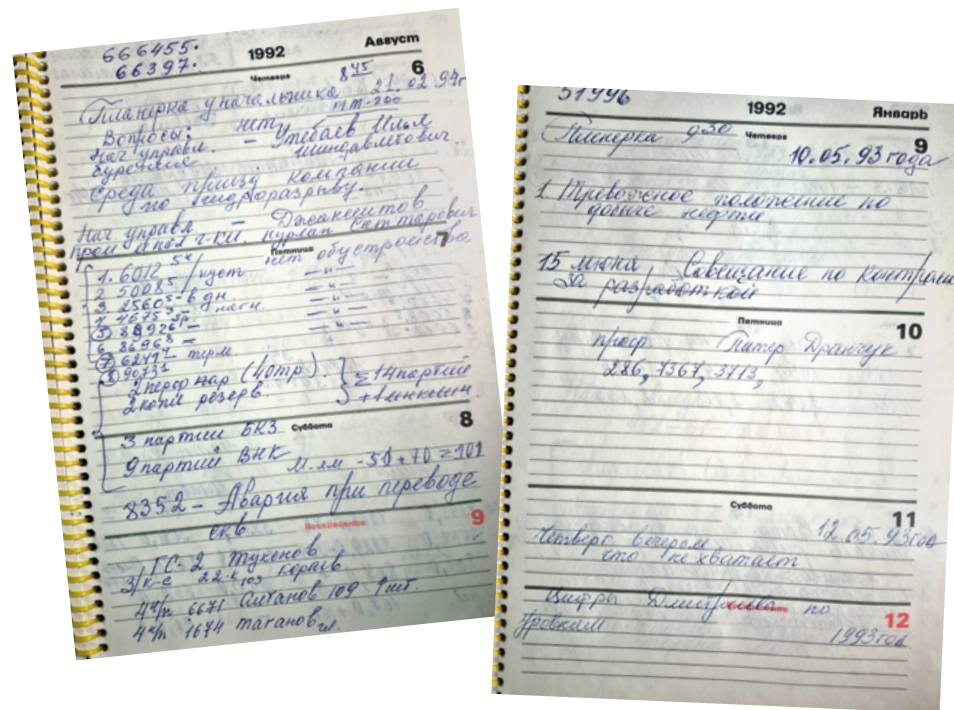
*Автор:* Не стоит думать, что геологи делятся на тех, у кого есть чувство юмора и тех, у кого нет юмора. Смее Вас заверить, что у всех геологов это чувство имеется в полной мере. Других я не встречала. Но это не значит, что они бесконечно шутят как команды КВН. Все шутки у них к месту и по существу дела. Может быть, Вы не обратили внимание, что в основе их юмора «залегает пласты» уникальных знаний?

Интеллектуальное ядро с творческим мышлением остро нуждается в союзе с другим ядром – ядром организационной силы. Именно такую роль взял на себя геолог с большим чувством юмора Герштанский Олег Сергеевич, проявив талант организатора объединенного труда ученых исследователей в единую творческую научную организацию.

Организационный талант, как понятие, социологи называют проявлением способностей в эпоху перемен, наиболее востребованных обществом.

Говоря о таланте, следует обратиться к словам великого изобретателя Томаса Эдисона который считал, что «талант — это один процент вдохновения и девяносто девять процентов труда».

Дневниковые записи Олега Сергеевича, сохранившие историю ежедневного систематичного труда по организации работ в отрасли, пусть послужат примером для молодых поколений, выбравших профессию инженера-нефтяника.



Дневниковые записи Герштанского Олега Сергеевича

## Глава 3.

# Системное мышление.

## Взаимосвязи и изменения в жизни предприятия

**Сколь бы сложной ни казалась проблема на первый взгляд, при правильном подходе она окажется еще более сложной.**

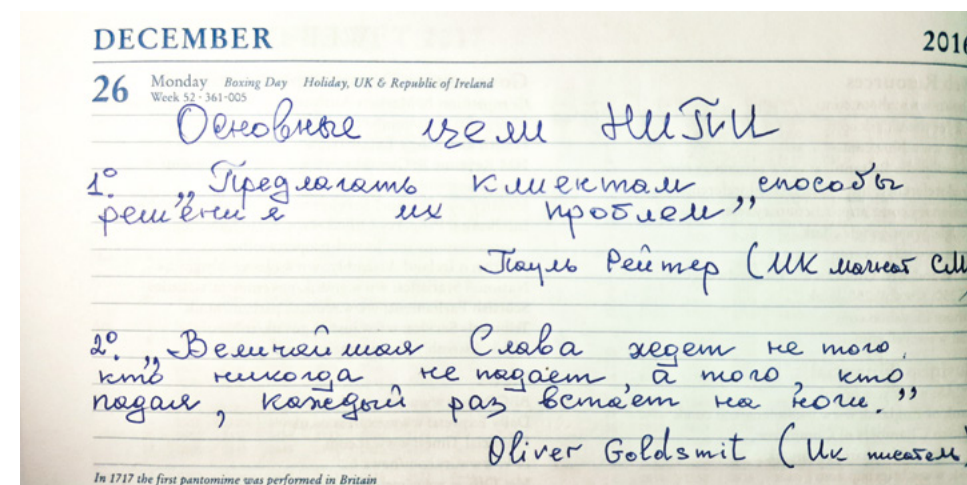
Пол Андерсон



### 3.1 Немного о системном мышлении

Вопросы организации и реорганизации всегда удаются лучше, если организаторы обладают системным мышлением. Самое простое определение гласит, что такое мышление «позволяет анализировать сложную структуру, прогнозировать последствия решений на несколько шагов вперед и находить корневые причины проблем, а не бороться с симптомами». Система, которую называют «исследовательский институт», включает в себя такие элементы, как здание, сотрудники, вспомогательный персонал, администраторы, библиотеки, книги, оборудование лабораторий, компьютеры. Можно долго перечислять, из чего состоят эти элементы. Они

не обязательно должны быть материальными. Есть неосозаемые активы, например, научная школа, геологическая школа и исследовательский творческий дух. Это тоже элементы системы, причем очень важные. Можно разделить элементы, те – на подэлементы, а подэлементы, в свою очередь, на субэлементы и т.д. Но так можно и не увидеть главного. Какие взаимосвязи удерживают элементы в системе? Какие взаимосвязи и какие элементы удерживали в системе «КазНИПИнефть», ЗАО и АО «НИПИнефтегаз»? Олег Сергеевич Герштанский как личность выступал в роли связующего звена всех трех ипостасей исследовательского института. В первом он был назначен руководителем по линии центрального руководства отрасли. Создание второго, закрытого акционерного общества (ЗАО «НИПИнефтегаз») он инициировал. А третий шаг стал велением времени и законодательства РК о необходимости перерегистрации. С принятием Закона «Об акционерных обществах» от 13.05.2003 г., деление на ЗАО и ОАО было отменено. Все акционерные общества сейчас функционируют в единой организационно-правовой форме – АО. Все три формы развития исследовательского института прошли через профессиональную судьбу нескольких поколений сотрудников института. Человеческий фактор в системном мышлении играет не последнюю роль.



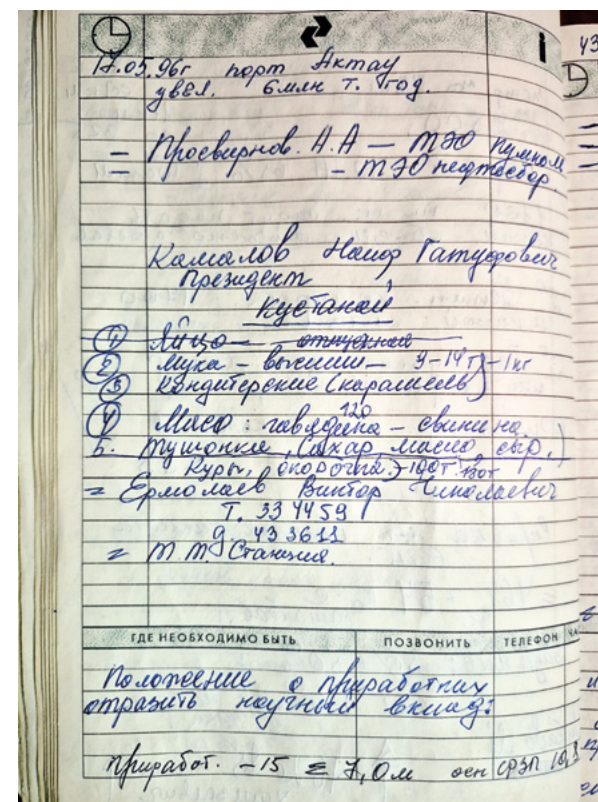
Дневниковые записи Герштанского Олега Сергеевича о целях НИПИ, 2016 год

Главный элемент системы – люди, с их интеллектуальным багажом и потенциалом. Ли Якокка, известный американский организатор бизнеса господина Форда, подтвердил это и вывел формулу: «Суть любого бизнеса можно свести к трем словам: персонал, продукт, прибыль. Если у вас проблемы с первым пунктом, о двух других можете забыть». Интеллектуальный багаж, как подэлемент системы развивается (если родители внимательные) таким путем: школьный уровень мышления после вузовского образования формируется как академическое мышление. На следующем этапе жизни, в трудовой деятельности, при достаточном уровне сложности новых профессиональных задач, выкристаллизовывается творческое мышление. И наконец, в период вступления в пору организационных работ для большого количества людей, наступит период системного мышления. Любой проект – это системное мышление.

Исследования жизнедеятельности наших героев мы проследили именно по этим трем этапам жизни. Главные герои главы о системном мышлении не изменились. Исследовательский институт и его генеральный директор Герштанский Олег Сергеевич. Напомним, что первая глава о формировании академического мышления была посвящена детству, юности и близким людям этого периода. Мы рассказали о родителях, братьях, сестрах, о студенческих друзьях, об армейской службе. Вам, наши любознательные и внимательные читатели, теперь можно это оценить, особенно студентам и другим пытливым умам, с точки зрения элементов, подэлементов и т.д. Любая книга должна быть познавательной. А наша, тем более. Мы для этого и затевали разговор с читателем. Вторая глава была посвящена главному элементу системы – людям. И это люди творческие. Творчество людей разносторонне – и в науке, и в искусстве. Мы стремились раскрыть все стороны творческого мышления сотрудников института. Переходя к главе, которую мы назвали «Системное мышление», обратим ваше внимание на интересные подэлементы, субэлементы системы. В их числе будут: принятие решений, ментальность, обучение или образование, мотивация, и некоторые другие. Все это будет подтверждено текстами воспоминаний участников исследовательских работ и отдельными выдержками из доклада на конференции самого Олега Сергеевича и его последнего интервью.

## 3.2 Создание акционерного общества

Генеральным директором «КазНИПИнефть» Герштанский Олег Сергеевич стал в 1994 году. Это было тяжелое время становления молодого государства, нефтяной отрасли Казахстана и института, соответственно – приватизация, бесконечное реформирование, перестановка кадров и пр. Прекратилось целевое финансирование, сплошные неплатежи заказчиков. Заказчики рассчитывались с институтом бартером. Зарплату персоналу выдавали банками с охотничьим салатом, макаронами, мужскими рубашками, а однажды даже ящиками с пивом. Было трудно... Трудно было и сотрудникам, и руководству института. Нужно было самим искать для коллектива института работу, источники финансирования.



Главной задачей директора было сохранение и процветание всего коллектива института. Все экономические и социальные изменения в политике страны отразились и на коллективе. Люди уходили в поисках нового рабочего места.

Дневниковые записи Герштанского Олега Сергеевича в сложные периоды в жизни института, 17 мая 1996 год

Приходили в институт на работу те, которые не собирались здесь долго работать. Одной из таких, стала Кидир Тулеубаевна Рахова, в цели, которой не входило посвятить себя исследовательскому институту. Сегодня у нее за плечами три десятка лет работы в этом самом институте.

В далеком 1997 году, Катя Рахова, как тогда ее называли коллеги и друзья, ожидала назначения и перевода из одного банка в другой. И в этот межбанковский период решила поработать несколько месяцев в «КазНИПИнефть». Спрос на финансистов и бухгалтеров был в самом разгаре. Ей исполнилось 37 лет. Опыт был достаточный, чтобы понимать: пора переходить на другой уровень сложности. Нельзя засиживаться на одних и тех же профессиональных задачах. К образованию тоже подходила с нескольких позиций, у нее было уже два диплома. В юности сначала окончила техникум по специальности промышленно-гражданское строительство. И успела даже поработать по специальности. После окончания института и присвоения квалификации «экономист», работала в банках. Ожидая перевода, Кидир Тулеубаевна, услышала случайно, что в КазНИПИ требуются специалисты. И решила обратиться туда.

«Приняли меня на работу, и я стала, как экономист «считать скважины». Считала такие позиции я впервые, еще не приходилось их считать. Это был и новый и интересный опыт в моей профессии». – Вспоминает о самых первых днях работ Кидир Тулеубаевна.

- Однажды увидела проходящим по коридору Кривенка Вячеслава Илларионовича. Он был моим клиентом в банке, постоянным. Мы были знакомы и, встречаясь, всегда здоровались.

- Привет, а ты что здесь делаешь? – спросил он, не скрывая своего удивления.

- Я здесь уже месяц «скважины считаю». – Коротко и, по существу, ответила Кидир.

- О! Это не твое место. Твое место в ВЭС, в департаменте внешнеэкономических связей. Срочно переходи туда, я все сделаю сам по организации перехода в другой отдел.

Вот так и получилось, как хотела Кидир Тулеубаевна. Хотела перейти, вот и перешла. Только не в банк, в другой отдел. Здесь надо упомянуть об одной полезной черте характера работников банка. Ответственность. У Кидир Тулеубаевны ответственность за деньги клиентов и самих клиентов присутствовала в самой высокой степени. В банковской иерархии степень такой ответственности относится к группе первых лиц. И с такой группой понимания своей ответственности, сразу же после разговора Кидир приступила к переходу в другой отдел. Зашла в кабинет с указанным ей номером и, увидев, в конце узкого ряда столов молодую женщину обратилась к ней так: «Здравствуйте. Я к вам завтра перехожу». И перешла. Первые два месяца Кидир Тулеубаевна четко выполняла свою работу и никаких посторонних разговоров на тему. Как, в принципе и все эти три десятка лет. Женщина, сидящая в кабинет, в конце длинного и узкого стола была Марина Луговина директор департамента. Спустя два месяца, наблюдая за работой Кидир, она призналась, что о первом появлении ее в этом кабинете, рассказала директору Герштанскому Олегу Сергеевичу так: «Наглая пришла такая. Говорит – я к вам перейду. Я ничего не знаю, меня не предупредили. Кто такая?».

Объем новых работ Кидир Тулеубаевны был обеспечен высочайшей степенью сложности при расчетах с клиентами и заказчиками. Речь шла о бартере. Заказчики института за выполнение научных работ могли заплатить не деньгами, а только нефтепродуктами. И эти нефтепродукты институт обменивал на продукты, картошку, лук, макароны, масло и т.д. Кидир Тулеубаевна работала не с деньгами и их перечислением, а со списками на отгрузку бартера. Отправляла их по телетайпу. Тогда была такая форма передачи информации. В списках было сказано, что, кому и сколько. И тут кому-то показалось, что ответственный работник повел себя безответственно, и перераспределил самостоятельно передачу бартера. Отправил на сторону, игнорируя список. Кто-то обвинил в этом Кидир, но не в лицо. По этому поводу ее вызвали к директору. Так произошла первая встреча Раховой Кидир Тулеубаевны с Герштанским Олегом Сергеевичем.

Диалог в кабинете директора.

- Принесите списки на отгрузку - произнес директор, не поднимая глаз от стола.

Кидир Тулеубаевна протянула готовые списки, и Олег Сергеевич стал просматривать их. Смотрел он очень внимательно, задерживался на каждой странице. И вдруг, подняв глаза от списка, обратился к Кидир, но не так как в начале встречи.

- Забирайте. Все нормально. В голосе исчезло напряжение, теперь он звучал мягко. Кидир поняла, что теперь и она может говорить.

- Скажите, а можно мне задать вопрос?- решительно произнесла Кидир Тулеубаевна.

- Задавайте – Глядя ей в глаза, ответил Олег Сергеевич

- Когда я пришла, Вы на меня даже не посмотрели. А потом что-то произошло. Мне надо понимать, как работать со списками дальше, или что-то в них не так.

Олег Сергеевич посмотрел на нее и, улыбнувшись, сказал: «Все нормально. Идите и работайте».

Кидир вышла из кабинета с чувством уверенности, что ее новый директор умеет читать финансовые документы, не задавая лишних вопросов и ничуть не хуже ее банковского начальства. После слов директора «идите и работайте» вопрос о переводе в банк закрылся. Боевое крещение нового специалиста состоялось.

Бартерные сделки давали много информации о том, как меняется характер отношений между заказчиком и поставщиком в новой экономической ситуации. И экономисты нарабатывали опыт по новому типу отношений. Мы уже упомянули во второй главе, ссылаясь на известных экономистов, что экономика изучает не производство, экономика изучает отношения. В этом Кидир Тулеубаевна убедилась на практике работ с малым предприятием (МП), название которого мы оставим за пределами этих страниц. Потому что не в названии дело, а в отношении к делу. Руководителем этого МП был заметный издалека по весу мужчина с байскими замашками. С ним тоже работали

по бартеру, он должен был поставить хорошую итальянскую мебель. В один из летних рабочих дней его колоритная фигура появилась в коридорах института. Он шел так стремительно, что те, кто встречались на его пути, должны были отбегать в сторону. «Ты со мной не расплатился, а курс доллара поднялся! Я вас уничтожу!» - голос, раздававшийся из-за плотно закрытой двери кабинета директора, звучал угрожающе. Справляться с нуворишами, желающими уничтожить, задушить или покончить с институтом, Олег Сергеевич умел. При своем тихом голосе он обладал мощной энергией сопротивления «разрушителям». Из кабинета он был выставлен быстро. Теперь уже голос его громыхал по коридору. На весь этаж раздалось: «Марина! Кто такая Катя Рахова? Где эта Катя? Я сейчас...» - и тут перед ним появилась молодая хрупкая женщина в строгом костюме и почти учительском тоне произнесла: «Катя Рахова это я. Слушаю Вас». Разговор, который был продолжен в кабинете, не снижал градуса напряжения в голосе поставщика. «Можно я посмотрю Ваш договор? Надо посмотреть, что именно Вас не устраивает».

Кидир Тулеубаевна открыла папку и достала документы по договору и стала объяснять ход его исполнения поставщику. Он в гневе схватил бумаги и стал бросать их на пол. Уже после того, как он ушел, Кидир Тулеубаева направилась в кабинет Олега Сергеевича и показала в чем неувязка. Оказалось, наш громкий бизнесмен не читал договор. А если и читал, то ничего не понял. Его интересовал только курс доллара.

- Олег Сергеевич, по этому договору дело обстоит так: мы ему уже выплатили 50%. Сейчас для оплаты осталось 20 %. Оплачиваем частями только после того, как он сделает очередную поставку, и только тогда, когда мы ее примем – такое толкование было принято.

Чуть позже эту мебель привезли. Олег Сергеевич попросил Кидир Тулеубаевну принять эту мебель со словами: «Прими мебель сама. У тебя есть аргументы убедительные».

Угрозы от разбушевавшегося руководителя очень маленького, но очень шумного предприятия, продолжались.

- Ходи и оглядывайся, Катя! Жди, что тебе кирпич на голову упадет! – продолжал кричать поставщик.

- Я – адайка! Услышал в ответ не устававший кричать бизнесмен.

- На нашей земле, кирпичи на адайцев не падают. Они выбирают чужаков, которые и своей страны не любят, и моей не уважают. А ты жди!

Слушая Кидир Тулеубаевну трудно было не улыбнуться на этих словах. И невозможно было не восхититься выбором ее оружия. Это родина. Малая родина – адайская земля. Кидир Тулеубаевна Рахова родилась в 1960 году в поселке, который вырос прекрасным городом Актау через много лет. Она еще помнит землянки вдоль берега моря, на месте первого микрорайона этого города. Здесь могилы ее предков, здесь жили ее родители. Это место силы.

Не будем изучать статистику таких отношений с поставщиками. Много их было или мало... Здесь важно понять одно – такой случай, если даже и был в единственном числе, и его не включили в вузовские учебники, то в истории мировой экономики он может занять достойное место. Это метод силы малой родины. Как в капле воды в этой ситуации отражается характер эпохи перемен. Вспомним учебники политэкономики, где Карл Маркс описывал характер перемен, называя их разрушительными. Новый тип понимания бизнеса прокладывает себе дорогу, разрушая все и вся на своем пути. Не оглядываясь на опыт предков, пытаюсь сформировать новые правила. Но чем активней будет ему сопротивление, от индивидуального до коллективного уровня, чем больше будут ему показаны «адайские кирпичи», тем цивилизованней будут становиться партнерские отношения.

Сания Таджихановна Нурахметова работает в институте не один десяток лет. Причем, в самом «тихом» отделе, в бухгалтерии. Знает, что в народе говорят об особом характере адайских женщин. Слышала в свой адрес это не раз. Казалось бы, что о характере ее работы с деньгами должна говорить поговорка

«Деньги любят тишину». Однако, какие противоречия раскрываются в этих суждениях в эпоху перемен. Сания Таджихановна хорошо помнит, какие шумные, а не тихие перемены происходили. Особенно в поведении налоговиков. Как громко менялось налоговое законодательство, и как быстро надо было принимать решения. В кабинет к Олегу Сергеевичу она заходила с новым Кодексом в руках и вариантами решений. Надо было посоветоваться. Законодательные изменения, особенно те, которые касались условий деятельности акционерных обществ, требовали мозгового штурма. Уходила с решением, про которое генеральный директор говорил: «Вот этот подход правильный. Так и делай». На вопрос кем он был для нее в работе, Сания Таджихановна ответила неожиданно, от имени своего народа: «Он был для меня старшим братом. Он для всего моего поколения был таким. В решениях – посоветовать, в семейных трудностях обязательно поддержать. Но спрашивал строго. Не как с младших, а как с равных, как со знающих и ответственных за дело».

Задачи перед руководством института стояли не из легких. Очень пригодилось в это непростое время одно из главных качеств Герштанского-руководителя мыслить стратегически. Мыслить, принимать непопулярные решения и брать на себя ответственность за их исполнение. Одним из таких решений было строительство так называемой «пристройки» – два этажа между зданием «КазНИПИнефть» и Объединением «Мангышлакнефть». На одном этаже разместились кабинеты руководства института, а другом – кабинеты специалистов подразделений проектной части института. Все кабинеты были оснащены прекрасной офисной техникой и мебелью. На первый взгляд это выглядело как «пир во время чумы». Но сработало! И принесло неплохие результаты. В это время многие западные нефтяные компании приезжали в Казахстан, пытались войти в нашу нефтяную отрасль, и активно занимались поисками партнеров, соисполнителей и исполнителей работ. Они посещали многие проектные институты, беседовали с руководством

институтов, ответственными сотрудниками. И на большинство из них институт производил сильное впечатление – и сам институт, и уровень квалификации специалистов.

Началась приватизация институтов, закономерный этап в эпоху перемен и это дало основания для регистрации новых юридических форм научно-исследовательских организаций. В 1997 году институт стоял, что называется, у последней черты. Но Олег Сергеевич вышел на группу представителей Бритиш Газ, занимавшихся месторождением Карачаганак. Он сумел убедить их руководство обратить внимание на институт. Большая группа ведущих специалистов во главе с Герштанским Олегом Сергеевичем выехала в город Аксай Уральской области. Сотрудники «КазНИПИнефть» составили меморандум (как его назвали англичане), в котором пошагово расписали, какие предстоит составить проектные документы и какие пройти государственные экспертизы.

Институту было поручено составить технико-экономическое обоснование межправительственного контракта «О разделе продукции». В процессе выполнения работы иностранцы поняли, что имеют дело с научным коллективом. С этой работой успешно справились, и с институтом «КазНИПИнефть» был заключен контракт на выполнение пересчета запасов нефти, газа, конденсата и составление Технологической схемы разработки месторождения Карачаганак.

Решением руководства КПО б.в. (Karachaganak Petroleum Operating B.V.) для проведения работ по пересчету запасов нефти и газа и подготовке Технологической схемы разработки была создана Карачаганакская Интегрированная Организация (КИО), в состав которой вошли представители всех материнских компаний (Лукойл, Бритиш Газ, Тексако, ЕНИ) и нашего института. Решено было проводить работы в Лондоне. Всем специалистам «КазНИПИнефть» сняли квартиры для проживания. И уже в марте 1998 года первый небольшой десант из представителей различных подразделений «КазНИПИнефть» выехал в Лондон. Им предоставили все имеющиеся материалы, результаты

исследований и наработки материнских компаний. После их изучения, стало ясно, что при уточнении геологического строения в процессе разработки месторождения геологические запасы увеличились почти на 30% по сравнению с утвержденными ранее ГКЗ. А по законодательству Казахстана прежде всего необходимо пересчитать геологические и извлекаемые запасы, и только после этого на утвержденные запасы составлять проектный документ на разработку месторождения.

Так «КазНИПИнефть» приступил к пересчету запасов нефти, газа и конденсата. Для ускорения предложили вариант поэтапного выполнения работ и вместе с КИО согласовали его с ГКЗ РК. Решено было, что ГКЗ назначит экспертов и результаты работ каждого этапа рассматриваются, согласовываются и оформляются совместным Протоколом ГКЗ и КИО. А экспертами были назначены известнейшие специалисты России (Мартос Виктор Николаевич, Закиров Сумбат Набиевич, Былинкин Геннадий Павлович) и Казахстана (Шаховой Анатолий Иванович, Бадоев Тамерлан Измайлович, Матлошинский Николай Григорьевич, Шерман Георгий Николаевич), перед которыми должны были защищать свою работу.

Началась напряженная работа. В настроении коллектива чувствовался необычный подъем. Совместная работа со специалистами западных компаний показала, что знания, опыт и квалификация наших специалистов нисколько не уступали уровню иностранных специалистов. Было чем гордиться. Не было на одной претензии к профессионализму нашего персонала. Единственное в чем они превосходили это работа с офисной техникой, работа в пакете Майкрософт Офис. Тогда ведь институт только-только начал оснащаться, еще не у всех и компьютеры то были... Но уже через несколько месяцев мы строили графики не хуже...

В офисе Лондона работали не только заведующие лабораториями и ведущие научные сотрудники, но и инженеры, и техники. Некоторые подразделения были представлены почти в полном составе... Работали на подъеме. Подготовленные



Боровое. 1999 год

разделы переводились на английский язык и затем согласовывались с соответствующими специалистами КИО. Конечно, это было волнительно, но за нашу работу нам не приходилось краснеть. Работа на Карачаганаке стала хорошей базой для коллектива сотрудников – опыт и профессионализм был оценен недропользователями по достоинству. В 1999 году защитили в ГКЗ РК отчет по подсчету запасов, и приступили к подготовке технологической схемы разработки месторождения Карачаганак.

Защита отчета по подсчету запасов происходила традиционно в Кокчетаве в офисе ГКЗ. А жили мы все в это время в одном из санаториев в Боровом.

После успешного выполнения работы и защиты запасов в ГКЗ Казахстана, были заключены договоры на составление технологической схемы разработки, проекта обустройства месторождения, авторского надзора за реализацией проектов и других работ по этому уникальному объекту.

А в это время специалисты в Актау работали над проектной документацией по месторождениям Тенгиз, Дунга, Кумколь и др., выполняли требуемые согласования и защищали в соответствующих государственных органах.

Как и когда у Олега Сергеевича появилась идея о создании нового исследовательского института? На каких весах взвешивались все за и против? Сложно ли было принять решение

о создании новой компании? Наверное, мы не узнаем об этом уже никогда...

Лариса Александровна Попова однажды написала в своих воспоминаниях то, что можно считать ответом на этот вопрос. «Он стал директором в самые трудные времена для научных институтов, когда было прекращено их финансирование и нужно было выживать самим, искать заказчиков, которые бы платили за выполненную работу и сохранить коллектив со всеми подразделениями». Решения принимаются в трудный период. Главное слово в этом утверждении не «трудный период», а другое. Главное слово – «принимаются». Трудный период появляется тогда, когда все нужные решения очень важных людей, особенно должностных лиц, не принимались. И тогда один человек принимает решение, за всех тех, кто пропустил время решений. Можно вспомнить статью министра Ш.Есенова, упомянутую нами во второй главе. Она и об этом. Не будет ошибкой, если сказать, что весь производственный опыт О.С. Герштанского «геофизик-геолог-главный геолог» был лишь ступенями к созданию главного детища его жизни – ЗАО «НИПИнефтегаз», как связующего элемента при реорганизации и создании АО «НИПИнефтегаз».

Создание ЗАО «НИПИнефтегаз» было, наверное, все же самым лучшим стратегическим решением Олега Сергеевича. Он знал возможности своего коллектива, и это придавало уверенности. Не все, не всё и не сразу поняли, и приняли это решение и отнеслись к этому однозначно. Для многих специалистов, по многу лет проработавших в «КазНИПИнефть» и видевших его в лучшие годы творчества и процветания, был очень дорог этот институт и его коллектив. Было тревожно, немного непонятно как всё сложится, что будет со всеми сотрудниками. Но жизнь показала, что это было грамотное и взвешенное решение.

Созданию ЗАО «НИПИнефтегаз» предшествовала большая кропотливая работа. Были подняты все архивы «КазНИПИнефть» и сделаны выборки авторства сотрудников по всем научным отчетам, проектам, статьям в научно-технических сборниках, Патентам на изобретения, Авторским свидетельствам по

рацпредложениям. Так был оценен вклад каждого сотрудника в интеллектуальную собственность института. Пятьдесят девять сотрудников с максимальным вкладом получили предложения стать учредителями ЗАО «НИПИнефтегаз».

История ЗАО «НИПИнефтегаз» начинается 12 сентября 1997 года с подписания Учредительного договора акционерами-единомышленниками. В Совет Директоров ЗАО были избраны Герштанский О.С., Просвирнов А.А., Дауменов К.Д., Ахлиманов А.М. и Егорова Н.В.



*Руководящий состав ЗАО «НИПИнефтегаз» 1997 год*

Как оказалось, с созданием новой компании трудности только начинались. Но в итоге, Олегу Сергеевичу удалось сохранить институт и большую часть высококвалифицированных специалистов, не дав растащить его на части. Это была очень трудная борьба, в которой он опирался на ведущих специалистов института. Как помните – это были люди со сложными характерами и с творческим подходом.

***Вы думаете, что если понимаете, что такое «один»,  
то сможете понять и что такое «два»,  
потому что один и один – это два.  
Но вы забываете, что нужно понимать,  
что такое «и»***

*Суфийская притча*

### 3.3 Становление НИПИнефтегаз

В становлении ЗАО «НИПИнефтегаз» можно выделить 3 составляющие, в каждой из которых были свои герои...

1. Инициатива создания ЗАО, безусловно принадлежит Герштанскому О.С. Его ли это идея, чей-то мудрый совет или веление, как сейчас часто говорят, этого трудного времени сейчас уже не важно. Но Олег Сергеевич упорно, шаг за шагом, шел к принятию решения о создании частного предприятия. Этому предшествовали и попытка приватизации института «КазНИПИнефть» трудовым коллективом, и оценка интеллектуальной собственности каждого сотрудника института, и личный разговор с каждым из предполагаемых учредителей ЗАО.
2. Когда компания была зарегистрирована и был избран Совет директоров, начался не менее сложный организационный этап. Необходимо было получать лицензии, составлять предполагаемые направления деятельности в соответствии с текущими и перспективными запросами нефтегазодобывающей отрасли и возможностями/опытом коллектива, создавать предполагаемую структуру, штатное расписание и, наконец, искать работу для компании. Здесь работали в тандеме Герштанский-Просвирнов. Совершенно разные характеры, они прекрасно дополняли друг друга.

## ОТСТУПЛЕНИЕ: из воспоминаний Егоровой Н.В.

О принятии решений о закупке. Мы сидели на совещании втроем с ним и с Олегом Сергеевичем и что-то обсуждали. Я была почти счастлива, потому что уже практически уговорила Герштанского Олега купить очень дорогую установку высокого давления для исследования нефти в пластовых условиях, и вдруг Просвирнов Александр очень громко сказал: «А ты сделала бизнес-план? Через сколько лет она окупится?!». Мы оторопели, и только потом я поняла, что это разумно, что мы все не должны принимать решения на эмоциях, «хотелках» и пр. И ведь он был прав!! Есть правила и их надо выполнять все.

3. Сейчас трудно сказать, как бы все сложилось, но Герштанскому Олегу досталось хорошее наследство – готовый творческий, дееспособный коллектив, рождением которого он был обязан институту «КазНИПИнефть». Олег Сергеевич это очень хорошо понимал. Не случайно же в 2013 году, возглавляя АО «НИПИнефтегаз», инициирует издание книги с воспоминаниями о сотрудниках «КазНИПИнефть», будучи, по сути, конкурентом «КазНИПИнефть», который на тот момент прошел несколько реорганизаций и имел хорошую государственную поддержку в финансировании. Коллектив – это и есть третья, а может быть и самая главная, составляющая успеха становления. Основной костяк коллектива – творческие яркие личности, грамотнейшие специалисты, имеющие за своими плечами, как правило, многолетний опыт работ, проекты, научные отчеты, научные статьи.... Да и молодежь оказалась им под стать. Этим коллективом выполнялся огромный объем работ на месторождениях нефти, газа, конденсата Казахстана. Назовем лишь самые крупные: Узень, Карамандыбас, Жетыбай, Тасбулат, Тенге, Дунга, Каражанбас, Северные Бузачи, Оймаша, Алатобе, Тенгиз, Королевское, Кашаган, Рожковское, Чинаревское, Кумколь, Каракудук, Боранколь, Мунайбай, Ракушечное и большое количество других средних и мелких по запасам месторождений.

Сложной задачей у руководства ЗАО было заключение договоров и обеспечение персонала работой. Работа на Карачаганаке стала хорошей базой для коллектива сотрудников – опыт и профессионализм был оценен недропользователями по достоинству. Начали заключаться новые договоры уже не на «КазНИПИнефть», а на ЗАО «НИПИнефтегаз», и постепенно, по мере востребованности, персонал переходил на работу в ЗАО. И уже к концу 1999 года практически все были зачислены в штат этой новой компании. Работы было много, но и институтов в Казахстане было предостаточно, а тут появляется новая компания... Основная нагрузка легла на Герштанского Олега и Просвирного Александра, которых очень хорошо знали с профессиональной стороны и недропользователи, и уважал и прислушивался к их мнению трудовой коллектив. В основном, им приходилось много ездить, общаться с руководителями предприятий, рассказывать о наших специалистах, их опыте работ. Все помогали им.



Защита на ЦКР Астана 2000 год

В середине 1999 года, когда работа над тех.схемой по месторождению Карачаганак уже практически заканчивалась, а персонал почти полностью был зачислен в ЗАО «НИПИнефтегаз», Олегу Сергеевичу удалось убедить директора проекта КИО Майка Кэролла перезаключить договор на ЗАО «НИПИнефтегаз».



Успешная защита на ЦКР 2002 год

В 1999 году защитили в ГКЗ РК отчет по подсчету запасов, а 2000 году в ЦКР РК – технологическую схему разработки месторождения Карачаганак. Приступили к работе по подготовке Анализа разработки Карачаганака и Авторского надзора за разработкой. Как же счастливы все были после защиты на ЦКР РК Технологической схемы разработки месторождения Карачаганак, ведь сделана работа была качественно и в кратчайшие сроки!! А еще больше счастливы были наши Заказчики работ, ведь по законам Казахстана они не могли разрабатывать месторождение без утвержденного проектного документа.

Нас стали приглашать и на другие международные конференции, симпозиумы, совещания.

После успешного выполнения и защиты в ГКЗ отчета по подсчету запасов месторождения Карачаганак, иностранные инвесторы, которые уже пришли на Мангышлак, поняли, что с институтом можно серьезно работать. Но оснащенность института компьютерами и тем более программами была практически нулевая. Это понимало и руководство института, поэтому стали

закупать технику, а с программами было сложнее. Так как они были дороже «железа» и нужно было учиться работать с ними. И тогда иностранные работодатели стали приглашать наших специалистов в свои офисы за рубежом, где создавались базы данных и обкатывались варианты построения геологической и симуляционной моделей. Рассказом о программном обеспечении, или о том, как оценивали люди института компьютерные программы, стоит поделиться.

### О программном обеспечении в исследовательской работе

История, которую услышали от Егоровой Н.В. и записали. *«На самом деле все современные программы и инструменты, это такое средство, к которому надо обязательно приложить мозги. У нас был очень характерный случай, когда мы работали в Лондоне. Изогипсы – это линии, равных глубин, и вот эти изогипсы должны быть обязательно замкнутыми, чтобы получилась структура. И вот однажды, когда молодые итальянские специалисты работали на суперпрограмме моделирования процессов нефтеизвлечения в пласте, построили карты и выдали их нам, мы оторопели. Эти изогипсы размыкались, и мало походили на изогипсы вообще. Когда мы начали задавать им вопросы, они отвечали: «Ну что поделать? Так вот программа выдала». А мозгов посмотреть, что она выдала, не хватило. Мы-то привыкли это строить руками, и знаем, как это должно быть. Как они лягут – это данные, а как это должно быть – это другое, это принципиально. А на это «должно быть» наши итальянские парни не смотрят. «Мы получили и все». Можно иногда и на пальцах сделать очень простые, но очень ценные вещи».*

Вернемся к историям о начале пути АО «НИПИнефтегаз» от Ларисы Александровны Поповой. О принятии решений в системе мышления. *«Вспомнила еще одну затею Олега Сергеевича которая, к сожалению или может быть к счастью, закончилась неосуществленной. Когда у института появились деньги, и он стал расширяться, был открыт офис в городе Уральске, недалеко от которого были открыты крупные месторождения углеводородов Карачаганак, Рожковское, структуры Жарсуат, Жаик и целый*

ряд других месторождений. С Мангышлака народ стал активно уезжать, и Олег Сергеевич предложил в районе города Уральска построить поселок нефтяников для сотрудников института. Первоначально предполагалось построить порядка 30-40 домов с участками земли по 6 соток. Выбрали участок. Проектировщики разработали 5 типовых проектов для разных составов семей и предложили ведущим специалистам научной и проектной части, определиться с коттеджами и соседями. Большинство специалистов согласилось сразу, и уже выбрали дома, соседей и т.д. Институт купил помещение, переоборудовав под офис, закупили мебель, часть компьютеров и отпраздновали открытие офиса, который даже освятили по традициям православной и мусульманской религий. Все складывалось хорошо, пока дело не дошло до покупки земли под строительства коттеджей. Администрация города запросила такие деньги, что не под силу было ни институту, ни собственникам предполагаемых домов. Стали говорить о снятии жилья, но на такой вариант большинство специалистов не согласилось».



Открытие офиса  
ЗАО «НИПИнефтегаз»  
в г. Уральск, 2001 год

Главный офис института остался в г.Актау под названием «НИПИнефтегаз», а в Уральске – его филиал, часть помещений в котором стали снимать иностранные инвесторы. Несколько позже Герштанский Олег Сергеевич купил в г.Актау помещение бывшего треста «Мангышлакнефтегеофизика» и центральный офис «НИПИнефтегаз» переехал в это здание.

### 3.4 Команда и командный дух

Командный дух был объединяющим всех специалистов проекта. В проектах и не только действовало неписаное правило – «никто не отрывает себя от коллектива». Приведем один простой пример. Когда команда приехала на защиту запасов в ГКЗ в Кокчетав, их разместили недалеко от Щучинска в Боровом. Там был горный курорт. Это место совсем рядом с Кокчетавом. Нам уже нужно было уезжать в Астану (у всех уже были обратные билеты на самолет), Майк Кэрролл, директор проекта, американец, со своей командой и экспертами ГКЗ должны были лететь в Астану на вертолете, чартер уже был заказан. В вертолете оказалось два свободных места, и Майк предложил Герштанскому Олегу и Егоровой Наталье полететь на вертолете: «Давай мы вас с Натальей, возьмем в вертолет, а остальные пусть едут в Астану на газели». И Олег Сергеевич ему ответил: «Спасибо, но нет. Мы поедem все вместе, поедem своим коллективом».

Эта история получила интересное продолжение, над которым позже все смеялись, потому что началась пурга и вертолет не полетел. Наши бедные иностранцы поехали в электричке, битком набитой нашим простым рабочим народом. То, что норма для нашего человека, иностранцы не скрывали своего удивления от «воспитания» народных масс, хотя там какая-то сердобольная бабушка кормила их своими пирожками...

А наши специалисты все вместе ехали в микроавтобусе, хотя их отговаривали, говоря нам, что опасно. Куда вы в пургу? Но эта дорога домой, в старенькой



Дорога  
из Борового домой



Аэропорт Астана, вылет в Актау

газели, была самой замечательной. Ехали вместе, одной командой после сделанной работы и всю дорогу пели песни. На память от этой дороги в пургу остались фотографии в газели. На каждом лице можно прочитать: счастливы вместе.

Из воспоминаний Егоровой Н.В. *«В общей сложности мы работали на проекте в Лондоне около 4 лет. Нам даже оформили рабочие визы. Приходилось неоднократно выезжать на совещания в Уральск, Алматы, Астану. Надо сказать, что Олег Сергеевич позаботился, чтобы все наши командированные специалисты всегда жили в лучших гостиницах, нас всегда встречали и провожали. Он тогда сказал, что при такой сложности работ и загруженности, вопросы быта нас не должны волновать.»*

*Как-то большой компанией мы прилетели в Астану. В аэропорту к нам подошел незнакомый мужчина и спросил: «НИПИнефтегаз?», а на положительный ответ добавил: «Я так и подумал ...».*

В командировки на газели и на самолетах отправлялись большой командой. И отличительной чертой Герштанского-руководителя было его прекрасное знание коллектива и сотрудников. Он очень хорошо понимал, что для достижения нужного результата кого-то нужно «по головке погладить», а кого-то пусть небольшой, но премией наградить. Срабатывало.

Но, нужно сказать, что работать с Олегом Сергеевичем было не только интересно, но и трудно. Бывало, что мнения не совпадали, все много дискутировали, обсуждали и, наконец, приходили к какому-то общему решению. Начинали работать в соответствии с договоренностью, а он неожиданно для всех вдруг поступал иначе. Не всегда удавалось сразу прояснить

сложившуюся ситуацию. Думаю, что он получил дополнительную информацию и потому изменил решение.

А вообще-то чаще всего все работали слаженной дружной командой. Директор проекта КИО Майк Кэрролл называл нашу команду «Gershtansky-Enterprises».



На этом маленьком фото та самая команда «Gershtansky-Enterprises»

*«Все последующие годы работы в «КазНИПИнефть» – «НИПИнефтегаз» в непосредственном подчинении Герштанского я вспоминаю с необыкновенной теплотой и благодарностью к Олегу Сергеевичу и его заместителю Просвирнову Александру Алексеевичу. Оба они – мои сверстники-одногодки (мы все родились в год Дракона), но насколько же они были мудрее и сильнее меня, я постоянно ощущала их поддержку, сильное мужское плечо рядом. Как-то один из сотрудников института сказал, что если Компанией руководит трехглавый Дракон, то с такой Компанией ничего не случится...»* вспоминает Егорова Н.В.

Распад команды в 2002 году все приняли тяжело. Наталья Егорова с горечью вспоминала об этом. *«Перед тем, как мы растались, Олег Сергеевич несколько раз принародно, вслух объявлял: «Вот теперь, нашу компанию развалить и задавить невозможно. Она может развалиться только изнутри». Он как будто чувствовал, что должен быть какой-то предел. У нас действительно была очень сильная команда. И когда ушла часть топовых специалистов, при увольнении одного из специалистов он сказал: «Знаешь, я не ожидал, что они уйдут». ...Потом Герштанский поднял в должности других людей, и они не хуже справлялись с проектами,*

чем мы. Все отвалившиеся части команды стали слабее той, что у нас была в «НИПИнефтегаз» в тот период. Но я знаю, что Олег Герштанский много делал для того, чтобы новую команду сделать сильной».



Собрание акционеров, 2002 год



Собрание акционеров, 2002 год

### 3.5 Системное мышление или проект молодого специалиста

Основной объем работ большинства научно-исследовательских, проектных и инжиниринговых компаний сегодня почти у всех составляют проектные документы в соответствии с действующими Регламентами, Методиками, инструкциями... И редко недропользователи заказывают работы концептуального плана, поскольку они не носят разрешительный характер. Редко, но выпадает такая удача, такие работы и самые интересные. Но выполнить такие работы могут только коллективы, имеющие высококлассных специалистов с креативным типом мышления.

Об одной из таких работ, дорогие читатели, мы вам сейчас расскажем. В 2000 году ЗАО «НИПИнефтегаз» было поручено разработать ТЭД (технико-экономический доклад), который потом развился в технико-экономическое обоснование. Герштанский Олег Сергеевич пристально контролировал процесс выполнения работ и просматривал показатели.

Это было очень нестандартное ТЭО. Общая задача – газоснабжение Кызылорды силами шести компаний - недропользователей: «ПетроКазахстан Кумколь Ресорсиз», «Тургай Петролеум», «КазГерМунай», «Куатамлонмунай», «Ай Дан Мунай» и КОР, две последние компании находились на стадии разведки и принимали участие только на первой стадии работы над ТЭД. Изначально предполагалось, что для газоснабжения будет построен газопровод с финансированием каждой компанией пропорционально запасам.

Все компании предоставили свои программы сбора и утилизации попутного газа, при этом практически у каждой из компаний были свои варианты полной утилизации газа с выработкой электроэнергии, использования на ГП кроме «КазГерМунай». И поставлять то им было нечего.

Вопрос финансирования для всех компаний был очень болезненный поэтому все ощущали пристальное внимание всех

недропользователей на всех этапах работ, особенно когда дело дошло до экономических расчетов. Постоянно приходилось летать то в Кызылорду, то в Астану сначала на совещания, потом на согласование и утверждение.

Из воспоминаний молодого специалиста К., участвовавшего в этой работе: *«Первое большое совещание было в Кызылорде, в офисе «Харрикейн Кумколь Мунай». Его возглавлял Герштанский Олег Сергеевич. Туда приехали «лукойловцы». Это было незабываемое совещание. Прошло уже 25 лет, а у меня оно до сих пор в памяти. И оно было таким, что за последующие 25 лет, такого накала профессиональных и экономических споров не встречалось, как на тех совещаниях. Каждая компания отстаивала свои интересы. Была соответственно так: если из общего баланса кто-то отстаивал свои интересы меньшим вкладом, то остаток платежей плавно распределялся на всех остальных. Понравиться такое никому не могло. Поэтому каждая компания билась не на жизнь, а на смерть. Несколько совещаний не привели к единому знаменателю, и это вывело на новый уровень совещаний при вице-министре энергетики. Совещания проходили уже в Астане, на уровне вице-министров.*

История закончилась, но не утверждением ТЭО, а тем, что в итоге для газоснабжения Кызылорды установку подготовки газа сделал «КазГерМунай» и трубу тоже сделал «КазГерМунай».

### **Двадцать восемь вариантов расчета одного проекта**

Нам повезло, что эта работа была важная. Очень важная для НИПИ. У важных работ как правило должна быть достаточно высокая степень сложности интеллектуальной подготовки. То есть, на таких работах есть чему учиться, и зарабатывать бесценный опыт. В экономическом разделе экономики, участвовали ГИПЫ. Рабочая группа была большой.

«А если говорить про серьезность проекта, то генеральный директор, Герштанский Олег Сергеевич сам смотрел показатели. Я тогда был молодой специалист. В кабинет к генеральному, Герштанскому Олегу Сергеевичу каждый день не заходил. А вот

с этим проектом пришлось. Мы пересчитывали несколько раз. Чтобы это понимать весь объем и красоту работы, надо знать, что в тот момент было 28 вариантов всех этих расчетов. И тогда мы со всем отделом начали применять новые методики в расчетах в Excel. Много чего туда закинули и оптимизировали с помощью макросов. И вот незадолго до сдачи работы наши труды попали на стол к Олегу Сергеевичу. Он посмотрел нашу работу внимательно и обратился с такими словами: «Ну что там? Мне, кажется, для «КазГерМунай» немного обидно». Показатели получались «лучше всего» у «КазГерМунай», а это не совсем в пользу компании было. Сдача за такую цену им не могла быть выгодной. И тут появился вопрос – еще раз перепроверить можно? Перепроверили, получилось вроде как можно. И тут новые вопросы: а есть необходимость поменять? Как вы это сделаете? Не так много и времени осталось.

### 3.6 Экономическая модель. Что делать если в системной цепочке ты последнее звено?

Разрабатывая экономическую модель, наставник подводил своего ученика к мысли: «ты являешься условным последним звеном во всей этой цепочке, и у тебя все время не будет хватать времени. Это не каламбур. Это правда жизни. Тебе изначально надо готовить модель так, чтобы ты ее мог быстро менять».

«У нас были в наших расчетах такие, скажем так, «фенечки», все было завязано на несколько показателей расстановки, и ты мог быстро все пересчитать. А потом время уходило на перепроверку, «вдруг где-то там, что-то такое слетело» - не останавливая своих воспоминаний об этом удивительном во всех отношениях проекте, продолжает рассказ К.

И они тогда успели пересчитать эти 28 вариантов за неделю. Причем, пересчитать, перепроверить, и самое главное все это потом доказать. Потому что смотрели в Министерстве, смотрели во всех компаниях, на самом высоком уровне. Смотрели и каждую цифру проверяли. Работа состоялась как минимум потому, особенно для молодого специалиста, потому что по его словам «никто так ни к чему не смог придраться». Все расчеты были приняты на ура. Тезисы уроков всего рабочего и учебного процесса на этом проекте легли в основу памятки о том, как «съедают» время на проекте и что надо об этом знать. Вам, наши уважаемые и любознательные читатели памятка на память.

#### **Памятка молодому специалисту от молодого специалиста конца 20 века.**

Запомни, в любом проекте у тебя никогда не будет хватать времени. Тот, кто знает весь процесс коллективного труда в проекте, знает, из каких цепочек он состоит, тот хорошо понимает, что времени никогда не будет хватать. А иногда даже знает,

почему не будет хватать. У экономистов и экологов не будет хватать времени на каждом проекте. Они в хвосте проекта. Они проект не начинают. Они заканчивают. Те кто, в хвосте цепочки зависят от головы. Стоящие в хвосте цепочки информации, помните, что стоящие в начале могут забывать о вас.

Помни, на старте проекта идет раскачка. Всегда. Заказчик, дай бог ему здоровья, еще не понял, чего он хочет, и чего он может. Информацию исполнителю не выдает. А если выдает, то перед этим долго ее обрабатывает. А ты, экономист или эколог уже знаешь, что твое время строго определено. Оно не больше и не меньше того, что определено. И чем больше времени «съели» те, кто начинает проект, кто в этом проекте «до тебя», тем меньше остается времени у тебя. И если ты в условных технологиях, то ты к концу заданного периода, все равно успеешь. Но все кто идут после тебя, они потом «попадают» на время. Если ты непростительно долго возился со своей частью. А экономисты с экологами замыкают эту цепочку. Поэтому, все, что «съели» на старте, приходится наверстывать сметчикам, экономистам и экологам на финише.

*От Автора: Так, незаметно, мы перешли от вопроса о том, как рассчитывали затраты, т.е. как должны были поделить деньги, к вопросу о том, как и где мы теряем время. Своим музыкальным ухом я слышала, как бывший молодой специалист, а ныне возмужавший важный сотрудник, возмущался не тем, что его расчеты многократно проверяли все желающие. А тем, что он сознавал, что его время теряют другие. А время было его. Это к вопросу о собственности. Одно было ясно, что категория «время» явно дороже категории «деньги». Призыв Козьмы Пруткова «зри в корень» относится именно к тем, кто и находится в корне вопроса.*

#### **Из истории открытия офиса АО «НИПИнефтегаз» в Кызылорде.**

*Решения, которые принимались Герштанским Олегом Сергеевичем сегодня можно назвать историческими, потому что они привели к развитию структур исследовательских организаций в Республике*

*Казахстан. Программа газификации Южно-Тургайской впадины 2000 года яркое тому подтверждение. Основой для решения и его реализации, о котором пойдет речь, для дальновидного руководителя – могут послужить данные геологических открытий. Позволим себе напомнить, что геолог Герштанский Олег Сергеевич, как любой хороший геолог, внимательно следил за информацией о состоянии нефтегазовой отрасли. И по газетам, по публикациям, и материалам и участию в конференциях. Держать руку на пульсе событий в отрасли – правило руководителя со стратегическим мышлением. Обратимся и мы к справочной информации.*

#### *Геологическая справка.*

Арыскупское месторождение открыто в 1985 г. в Кызылординской области Казахстана, в центральной части Арыскупского прогиба Южно-Тургайского нефтегазоносного бассейна. Крупное месторождение с газовой шапкой и нефтяной оторочкой, приуроченное к приразломной антиклинальной складке. Характеристики нефти: плотность ~854 кг/м<sup>3</sup>, содержание парафина высокое (9,7–27,2 %), серы — до 0,46 %.

#### *Справка из программы газификации*

Цель программы газификации 2000 года – обеспечение Кызылорды и региона топливом за счет строительства газопровода Кумколь-Акшабулак-Кызылорда

Из двух справок следует, что между датой открытия месторождения и датой опубликования Программы прошло целых пятнадцать лет. Для геологии это немного, а вот для руководства отраслью это наоборот, говорит о многом. После прилета премьер-министра Токаева Касым-Жомарта Кемелевича на вертолете в район будущего строительства началось совещание под его руководством. Олег Сергеевич был непосредственным участником совещания.

Кайсариев Бахыт Тыныбекович, директор Кызылординского офиса АО «НИПИнефтегаз», тогда в 2000 году, был Вице-Президентом ТОО «Кызылорда Газоэнергокомплекс». Здесь он

и познакомился с Олегом Сергеевичем, участвовал вместе с ним в переговорах с акимом области Сапарбаевым Бердибеком Машбековичем. Тогда было принято решение об открытии офиса института в Кызылорде. За этим следовало, что увеличится число заказчиков и объемов, расширится спектр предоставляемых услуг. И на все на это надо будет реагировать оперативно.

#### *Из воспоминаний Бахыта Тыныбековича Кайсариева.*

*«Когда Олег Сергеевич пригласил меня на работу, я не колебался. Согласился сразу». Вспоминает о своем решении Бахыт Тыныбекович.*

*«Через год приобрели здание и начали подготовку к открытию офиса в городе Кызылорда. Согласовали все работы по реконструкции с Олегом Сергеевичем, утвердили проект офиса. В этот год мне исполнилось 36 лет, и мне говорили, что я самый молодой директор. 2 апреля 2002 года - день открытия офиса во главе с Герштанским Олегом Сергеевичем прошел торжественно. Присутствовали заместитель акима области, руководители СП «КазГерМунай», АО «Тургай Петролеум», АО «ПетроКазахстанКумкольРесорсиз» и представители головного офиса АО «НИПИнефтегаз» г. Актау. Также на открытие приехали наши сотрудники из головного офиса Саня Таджихановна Нурахметова, Светлана Ивановна Карида, Егорова Наталья Валентиновна».*

И началась кропотливая работа в большом проекте газификации города Кызылорды и промышленных объектов. Проектировщики выполняли работы, не срывая утвержденных сроков. Работали очень качественно. Аким области часто посещал офис, в рамках работы Программы. И, как правило, звонил Олегу Сергеевичу, выражал благодарность за высокие показатели.

И вот уже более 25 лет специалисты офиса в числе Майдановой Дарихи Аужакировны, Куандыковой Амангуль Габиденовны, Кайсариевой Каламкас Калыбаевны, и др. продолжают трудиться и вносить свой вклад развитие института. Их отличает то, что характерно для специалистов высокой квалификации.

Слаженность в работе, понимание каждого специалиста офиса в выполнении конкретных задач, стремление удовлетворить Заказчика по всем договорным позициям.

«Мелочей в нашей работе не бывает: убедительность, доказательность, достоверность должны проглядывать в каждом пункте разрабатываемого проекта» - утверждает директор Кызылординского офиса Кайсариев Бахыт Тыныбекович.

С тех пор ежегодно Олег Сергеевич приезжал в Кызылорду. Проводил встречи с акимом области и заместителями акима, с руководителями предприятий-недропользователей. Вопросов для обсуждения с ними не убавлялось, скорее наоборот. Стратегия разработки по нефтедобыче и нефтеотдаче, требует регулярного тактического пересмотра, уточнения, обеспечения.

«Не помню такой встречи, когда не удалось бы решить какой-то вопрос. С его приездом решалось все. А некоторые проблемные вопросы даже отпадали. Как правило, он обязательно посещал месторождения и присутствовал при закачках полимеров, реагентов, которые предлагал наш институт. Каждый вечер мы выходили на прогулку по городу и проходили до 12 километров. Он говорил, что город меняется с каждым годом к лучшему и доказывал это на таких фактах, на которые я мог и не обратить внимание. Изменения к лучшему могут, оказывается, замечать не все. Он мог».

Почти все инициативы Олега Сергеевича носили амбициозный характер. Например, он рассматривал идею развития региональной авиации. Как-то во время одного рабочего визита, он прилетел со своим другом президентом авиакомпании SCAT Денисовым Владимиром Ивановичем. Они обсуждали возможность приобретения воздушных судов, чтобы создать транспортную доступность нефтегазовых объектов между городами. В обсуждении таких проектов и планов, участвовал акимат области.

В 2022 году 26-27 мая в г. Туркестан состоялся международный геологический форум «Карбонатные бассейны Казахстана и сопредельных территорий (КОНГ)». В числе участников форума были сотрудники Кызылординского офиса и Олег Сергеевич.

Мероприятие проходило на высшем уровне – на уровне Министерства энергетики.

Быть в Туркестане и не посетить его достопримечательности для каждого казахстанца непростительный грех. У Олега Сергеевича, давно была такая мечта. Бахыт Тыныбекович организовал эту экскурсию.



Олег Сергеевич и Бахыт Тыныбекович, Туркестан 2022 год

Они посетили мечеть Ходжи Ахмета Яссауи, мавзолей Арыстанбаба и другие знаковые и святые места. Во время посещения мавзолеев Олег Сергеевич присутствовал при чтении Корана, совершаемом имамом, выражая уважение к религиозным традициям и культуре. Это вызвало искреннее уважение со стороны местных жителей, многие из которых подходили, выражали благодарность и восхищение его внимательным отношением.

Олег Сергеевич не скупился на похвалы и доброе слово. Бахыт Тыныбекович вспоминает встречи с Олегом Сергеевичем. «Ты Золотой человек!» говорил он, прощаясь, каждый раз. «И я чувствовал, что мы с ним родные люди. А он как старший брат. Таким я видел его в эти моменты. Мы были на связи всегда. Часто советовались и делились новостями по производственным вопросам по Кызылординскому региону. Он поддерживал мои предложения, говоря, что они дадут хороший результат. Даже при январских событиях 2022 года Олег Сергеевич оставался на ежедневной связи. Узнавал, как обстоят дела. Вклад Олега Сергеевича Герштанского в развитие нефтегазовой отрасли Казахстана, включая деятельность офиса в городе Кызылорда, является значимым, а память о нем будет жить в сердцах коллег, учеников и всех, кто знал его как выдающегося профессионала своего дела, его отличало глубокая человечность и преданность своему делу».



Коллектив поздравляет  
Олега Сергеевича с юбилеем,  
21 сентября 2002 г.



Олег Сергеевич примерил  
чапан, подаренный коллек-  
тивом 21 сентября 2002 г.

## ОТСТУПЛЕНИЕ:

### Разговор автора с читателем

*Любознательный читатель:* Скажите, все, что вы рассказывали о команде и проектах относится к периоду ЗАО. А в историческом компании периода АО были такие интересные и прорывные проекты.

*Внимательный читатель:* Все-таки читать надо внимательно. О трансформации юридических форм написано в начале этой главы. Я понял, что это было постепенно.

*Автор:* Наш внимательный читатель самый внимательный читатель в мире. Это так. Но есть и другой взгляд на этот вопрос: кому принадлежат эти воспоминания? Независимо от формы юридического лица, все описываемое имеет отношение к одному человеку – к Герштанскому Олегу Сергеевичу. И разные формы компании на разных этапах жизни и люди, которые вспоминают о своей работе в эти годы. Нам никто не отказал в рассказе о своей работе или общении с ним. В семидесятые годы был фильм, который Олег Сергеевич не мог не смотреть. Это был популярный фильм во времена его молодости. Он назывался «И это все о нем». Вот и в нашей книге так. Слова песни из этого фильма на стихи Евгения Евтушенко пусть послужат цитатой к следующей главе. И перейдем к АО «НИПИнефтегаз».

***Задумаюсь вновь и, как нанятый,  
Жизнь истолковываю,  
И вновь прихожу  
к невозможности истолковать.***

*Е.Евтушенко и согласные с ним  
работники АО «НИПИнефтегаз»*

### 3.7 АО «НИПИнефтегаз». И это все о нем

АО «НИПИнефтегаз» - этот статус институт под руководством генерального директора Герштанского Олега Сергеевича приобрел в 2004 году в связи с необходимостью реорганизации. Таково было требование нового Закона Республики Казахстан «Об акционерных обществах». Принципы профессионализма при обновленном статусе института сохранились в старых границах, а именно: высокое качество работ и творческий подход коллектива к проектной и научной деятельности.



*Рабочее совещание в АО «НИПИнефтегаз»*

Надо отдать должное генеральному директору, который терпеливо учил следующее поколение руководящего состава института управлению делом и сохранению высокой производительности труда. За двадцать с лишним лет коллективом АО «НИПИнефтегаз» было выполнено немало интересных и сложных проектов. И проектов, которые можно назвать «прорывными», было немало. Создание и развитие научно-исследовательского лабораторного центра (НИЛЦ) – один из них. Да и на сегодняшний день ни одна частная компания на рынке научно-исследовательских работ не имеет в своей структуре лаборатории в таких масштабах, как в АО «НИПИнефтегаз», это связано с большими затратами и долгосрочным возвратом вложенных средств.

#### **Из истории лабораторного центра АО «НИПИнефтегаз»**

О здании лабораторного центра, работе и оборудовании, которые были тогда, в начале пути института, вспоминает Агаркова Валентина Павловна, специалист центра со стажем, которому можно удивляться.

«Лаборатория размещалась в начале двухтысячных годов в отдельном от головного офиса здании двадцать третьего микрорайона. Работы было много. Нам в смену привозили от семи до десяти проб, и это только по соли. И мы вместе Лозовой Светланой Викторовной, тогда рядовым лаборантом, анализы делали вручную».

На этих словах Валентина Павловна стала показывать движения рукой вверх-вниз, вверх-вниз, вверх-вниз. Слушая рассказ и наблюдая за движениями ее руки, можно было почувствовать, как уставали руки. И я спросила ее об этом. «Да, руки уставали. Но останавливаться нельзя. Это как в жизни – взял высокую планку в цели, держи ее до конца. Время для отдыха найдешь потом».



*В исследовательской лаборатории*

Набор выполняемых анализов был небольшим, а вот количество анализов в смену, как правило, было большим. И много ручной работы. Об оборудовании можно было сказать, что оно пережило свой век. Например: для определения молекулярной массы нефти пользовались термометром Бекмана. Специалисты-химики, знают, когда изобретен термометр. В 1905 году. С точки зрения достоверности получаемых результатов, его, конечно, можно применять и сейчас. И по году его выпуска он был, конечно, моложе своего прародителя. Таких приборов, используемых во всех лабораториях страны, было немало. Наблюдалось отставание в техническом оснащении лабораторного центра. Сегодня ситуация в корне поменялась, сегодня лабораторный центр оснащен современным оборудованием, позволяющим минимизировать ручной труд. Одно обстоятельство вызывало тогда восхищение Валентины Павловны. О нем она вспоминает с улыбкой на счастливом лице: «На анализ тогда привозили нефть товарную. Она была такая прекрасная, светленькая. А сейчас привозят нефть на анализ лопатой собранную. Грубая работа». Возмущение о грубой работе с нефтью может высказать специалист, который к своей работе относится с любовью и трепетно. И не дай бог кому-то в этой трепетности ему помешать.

Набор выполняемых анализов был небольшим, а вот количество анализов в смену, как правило, было большим. И много ручной работы. Об оборудовании можно было сказать, что оно пережило свой век. Например: для определения молекулярной массы нефти пользовались термометром Бекмана. Специалисты-химики, знают, когда изобретен тер-

### Разговор автора с читателем

*Внимательный читатель:* Прошу слова! Не могу удержаться, чтобы не поделиться своим мнением о проявлении трепетности в работе. Я еще в первой главе обратил внимание на то, как прозвучали слова Герштанского Олега при описании работы геолога на месторождении Узень: «каждую скважину лелеять надо». Я рассказал об этом слове своим коллегам, на что некоторые специалисты возразили, мол, так не говорят. А сейчас, когда я еще раз услышал, как нефть называют «прекрасной и светленькой», я убедился в том, что самые крутые специалисты рассказывают про свою работу как про первую любовь. Этими словами они вызывают неподдельный интерес не только к самому человеку, но и к тому делу, которым они занимаются.

*Любознательный читатель:* Соглашусь. У нас есть такой преподаватель, который на лекции так рассказывает о предмете, такими словами и с таким юмором, что к нему ходят все, и никто не сидит в телефонах. Кстати, я заметил, что в этой книге есть еще одна параллель, кроме исторической, о которой мы читали во второй главе. Это параллель профессиональная. Ее можно провести между уровнем профессионализма Герштанского Олега Сергеевича и профессионала Агарковой Валентины Павловны. Конечно, каждый в своей профессии, но они оба асы. К ним бы на лекции тоже все ходили.

*Автор:* Вы попали в точку. Когда Валентина Павловна проводит занятия для взрослых специалистов, показывая и рассказывая о проведении анализа, там стоит удивительная тишина. И внимание людей, которые смотрят на это можно назвать запредельным. После занятия они так и говорят: «Валентина Павловна, таких мастеров своего дела мы еще не встречали».

Вернемся к прорывным проектам в АО «НИПИнефтегаз». Если есть люди, способные на такое выражение любви к профессии, то и профессия будет отвечать им тем же. Успехом, удовлетворенностью и радостью. У лабораторного центра на тот момент было две задачи: обновление оборудования и привлечение

заказчиков. Одно с другим было связано, как и должно быть в системном мышлении. Для решения первого нужны были деньги, а для второго – новый руководитель лабораторного центра со способностями хорошего организатора научных работ. Задача с двумя известными, но есть вопрос: в какой последовательности будем решать? Что сначала? Покупаем оборудование или находим человека на место руководителя? Ответ был очевиден. Сначала человек – нужной профессии, с опытом исследовательских работ, с умением вести людей за собой. С Ольгой Бертовной Саенко, вы уже знакомы, наши уважаемые читатели. Ее портрет вы видели в Малой портретной галерее, где мы рассказывали о преемственности поколений Муллаевы-Саенко-Саенко в профессии инженера нефтяника. В 2008 году Олег Сергеевич Герштанский принял решение о кандидатуре, которая сможет провести по всем цепочкам системного мышления реорганизацию НИЛЦ и назначил Ольгу Бертовну руководителем работ, а позже заместителем генерального директора по науке. Развивать научно-исследовательский лабораторный центр в качестве директора поручили Лозовой Светлане Ивановне. И в том, многообразии задач, которое появляется в таких проектах, без профессиональной поддержки исполнителей просто не обойтись. Вот тут и рождается командный дух, стремление к преодолению трудностей, и традиционное требование уложиться в сроки. Время, трудности и общая цель в работе создает команду. Пропустим некоторые подробности организационных этапов на остановке 2011 года. Закупленное оборудование, которое работники НИЛЦ, до сих пор называют «Супер-оборудование», после чего лаборатория приступила к фильтрационным исследованиям на керне. На тот момент такие исследования не проводил ни один лабораторный центр в Казахстане. Включая самые оснащенные институты, и находящиеся на государственном обеспечении. Это было единственно и даже неповторимо. Фильтрационные исследования – это важный параметр, который используется при гидродинамическом моделировании.



*Лабораторное оборудование в НИЛЦ*

Вторая задача – это поиск объемов научных исследований, переговоры с заказчиками. Для молодого ученого, каким была Ольга Бертовна, это была новая задача. Она имеет коммерческий характер. И далеко не каждый ученый склонен к работе в этом направлении. Современный социологи утверждают, что для работы в коммерции нужен талант и поддержка семьи. Ольга Бертовна, которая закончила МИНХ и ГП им. Губкина, факультет разработки нефтяных и газовых месторождений, была представителем третьего поколения нефтяников из рода Муллаевых. Дядя ее отца Измаил Муллаев работал еще вместе с Губкиным Иван Михайловичем, который высоко ценил его аналитические способности. Предков коммерсантов в роду не было. «Муллаевы не продают, Муллаевы покупают», говорил дед. В этом вопросе Ольга Бертовна вынуждена была осваивать принципы ведения переговоров с заказчиками самостоятельно. Единственный, кто мог помочь ей – Олег Сергеевич. Тот, который взял на себя все риски и сомнения Ольги Бертовны при назначении на

должность. В организации работ лабораторного центра, надо отметить директора НИЛЦ – Лозовую Светлану Викторовну, на которую Ольга Бертовна, всегда могла положиться. Вот так, по цепочке, шел процесс наставничества в вопросах организации проекта, от идеи до продажи.

«Ты едешь к руководителю с проблемой, но с собой бери пути решения – один два и три. Ты не просто жалуешься, что у тебя в работе проблемы, но ты говоришь, как ты ищешь пути их решения». Эти мысли Олега Сергеевича она делилась со своими сотрудниками-учениками. Отдавая должное Ольге Бертовне как хорошему организатору, надо отметить, что наставничество было у нее на высоком уровне. Принцип постепенности в карьерном развитии тоже был в работе. Например: молодой специалист приходит на работу, на должность администратора, и даже не с дипломом специалиста-нефтяника. Привлекая их к организационной работе, Ольга Бертовна умела увлечь исследовательской стороной дела так, что вызывала желание поступить учиться в вуз, или получить вторую специальность по нефтяному направлению. Так было у нескольких специалистов, которые прошли школу Герштанский Олег Сергеевич - Саенко Ольга Бертовна. Освоив азы на рабочем месте в АО «НИПИнефтегаз», и приобретя более высокую квалификацию, перешли работать на предприятия нефтяной отрасли Казахстана. Преемственность здесь можно увидеть в том, что бывшие «ученики» вливаются в решение тех национальных проблем, которые впервые были сформулированы и озвучены им на рабочем месте. И тогда, когда они находились на рядовых позициях исполнителей-администраторов. Был хороший старт для продолжения серьезных работ в нефтегазовой отрасли.

*История этого проекта будет неполной, если в ней не будет рассказа, хотя бы краткого о его аккредитации.*

Идея создания мощного конкурентоспособного научно-исследовательского лабораторного центра Олегом Сергеевичем была озвучена коллективу в 2005 году. И начали процесс объединения

существующих пяти лабораторий в единую структурную единицу под названием – НИЛЦ. На тот момент в Республике Казахстан только начали проводить аккредитацию на соответствие требованиям международного стандарта ISO/IEC 17025. Аккредитация в переводе с латыни означает «доверие». В старой системе измерений доверие оказывалось со стороны государства.

Специальные государственные органы проводили все необходимые действия и признавали то, что надо было признать. Выходом продукции на международный рынок занималось тоже государство. С развалом одной страны и образованием независимого Казахстана появился и международный рынок. Система связей изменилась. Государство стало больше заниматься законодательством, техническим регулированием. А рынок стал ближе к производителю. Покупатель или заказчик стал ближе к компании-производителю. При этом не будем забывать, что заказчик может быть как с внутреннего рынка, так с международного. Значит, будет меняться и система доверия. Так появилась необходимость проводить аккредитацию по международным стандартам.

Цели аккредитации были и простыми и знакомыми: подтвердить компетенцию, гарантировать качество продукции, соблюдать законодательство. Но достижению этих целей надо было учиться по-новому. Сказать, что во время подготовительного организационного этапа было много работы – значит, ничего не сказать. Надо было с нуля организовать



внутреннюю систему управления испытаниями и перестраивать все потоки взаимодействий. Сила старых устоявшихся привычек всегда мешает нам двигаться вперед. Вот тут-то и происходит отставание от впереди идущих. Но отставать от требований международного рынка непозволительная роскошь. Возглавлял весь процесс Кондратьев Леонид Викторович, директор департамента по качеству, а позже заместитель генерального директора по качеству, а руководителем НИЛЦ был Прапорщик Виталий Иванович. И вот, в ноябре 2007 года НИЛЦ в числе первых получил аттестат аккредитации.

Теперь можно было, и успокоиться, взять паузу, снизить темпы в напряженных работах. Но доверие – удивительная категория. Приобрести трудно, а потерять легко. Для того, чтобы не потерять приобретенную ценность надо держать себя в тонусе. И ежедневно при проведении лабораторных работ убеждаться в достоверности результатов самим исполнителям. И обязательно каждые 5 лет участвовать в системной процедуре аккредитации. Причем, за последние годы НИЛЦ расширился еще на 3 стационарные лаборатории и аттестованную мобильную лабораторию.



*Вручение первого аттестата аккредитации лаборатории сырой нефти, июнь 2004 год*

Новую команду руководителей подразделений Герштанский Олег Сергеевич подбирал из людей молодого поколения. Сегодня это такие специалисты, чьи имена заказчики произносят с большим уважением. Профессиональной опорой директора НИЛЦ стали сотрудники направлений центра: Кузовенкова Марина Владимировна, Зигалов Игорь Андреевич, Лейбург Александр Альбертович, Асильева Марина Викторовна. Нурбердиева Айнагуль Ережеевна, руководитель направления гидрохимии добрым словом вспоминает своего наставника Прапорщик Викторию Сергеевну. В первой аккредитации активно участвовали Симошкина Ирина Германовна и Гатина Ольга Ябировна, которые передали опыт организации аккредитационных работ Ивановой Наталье Васильевне. О специалистах Алькиной Лали Левановне и Маникулове Кайрате Абаевиче, Светлана Викторовна говорит так: «Вместе были моей и правой, и левой рукой в исследовательских работах».

#### *Выход на совещание ЦКРР молодых специалистов*

Асташкова Оксана Владимировна пришла в АО «НИПИнефтегаз» имея за плечами небольшой рабочий опыт. И весь путь становления от специалиста, до заместителя генерального директора по разработке, прошла с командой геологов и разработчиков.

Своим наставником считает Олега Сергеевича, потому что он вывел ее на самый сложный уровень работ. На уровень доказательств верности выполненных отчетов для заказчиков по разработке месторождений. Это уровень, где командную профессиональную состоятельность подтверждают перед национальным органом – центральной комиссией по разработке, ЦКРР.

- Не стоит нервничать и переживать, выступая перед профессионалами – говорил ей Олег Сергеевич, почувствовав, что Оксана нервничает.

- Знаете, в прошлый раз, эксперты вели себя по отношению к нам не просто безжалостно. Они нам открыто говорили о

том, что мы не компетентны. И что нам надо уходить из профессии. А я из нее уходить не собираюсь. Она мне интересна – отвечала Оксана.

- И не уходи, ни в коем случае. Пусть уходят другие, которые не только не знают, но и не хотят знать. А ты, давай, только вперед. Имей в виду, что в их замечаниях, даже в неподходящей для нас форме, могут быть не твои профессиональные заблуждения, а их собственные. Они тоже люди, которым свойственно ошибаться. Учись доказывать долго и быть краткой. И еще быть настойчивой – возразил Олег Сергеевич.

«К самому Олегу Сергеевичу, который бывал членом ЦКРР, в случае спорных вопросов часто обращались сами эксперты, другие члены комиссии, особенно из числа тех, кто состоит в ней по долгу службы. Это представители Министерства энергетики. И когда он начал им отвечать своим обычным тихим голосом, тишина в зале совещания устанавливалась такая, которой никогда не было и не могло быть во время других выступлений. Его не просто слушали, к его голосу прислушивались. Прислушивались к смыслу слов, сказанных им» - вспоминает Оксана Федоровна.

*Лариса Владимировна Пуписова, научный консультант АО «НИПИнефтегаз» о первой защите на ЦКРР*

«Мне запомнилась первая защита на ЦКРР. Тогда почему-то я была одна из института, только с Заказчиками. У меня еще не было опыта защиты. В зал заседания, когда рассматривали другие работы, никого не пускали, а заходили мы первые, сразу после обеда. Мы зашли, я доложила, и пошли вопросы. На них я ответила. И вот задали какой-то вопрос, а я засомневалась и замешкалась с ответом. Тут я смотрю на Олега Сергеевича, он чуть заметно кивнул головой и на мгновение прикрыл глаза, что означало – «да», тогда я утвердительно ответила, отчет приняли. Эту первую защиту я помню до сих пор, но все происходило как будто в тумане».

И уже на этой защите Лариса ощутила защищенность и спокойствие, исходящие от первого руководителя,

генерального директора Олега Сергеевича Герштанского. На всем дальнейшем протяжении работы с ним, чувство защищенности и поддержки, исходившие от Олега Сергеевича, не покидали ее.

*Об очень молодом руководителе отдела*

Маншук Шагырбаевой тоже повезло в жизни, когда АО «НИПИнефтегаз» столкнулся с ситуацией ухода сразу нескольких работников отдела во главе с его руководителем. Возможно, кому-то, покажется, что слово повезло надо брать в кавычки, узнав историю ее назначения на должность. Но мы считаем иначе. Потому что когда генеральный директор говорит тебе, что ты завтра приступаешь к руководству отдела, а там все работники опытные и намного старше тебя, а ты при этом не умеешь делать то, что они делают почти с закрытыми глазами, то что-то внутри тебя подсказывает, что надо суметь. Надо научиться этому. Со стороны виднее, особенно со стороны генерального директора, его опыта и умения разбираться в людях. Конечно, потом, когда твои подчиненные старшие товарищи будут делать колкие замечания на совещания, стараясь подчеркнуть, что ты мало знаешь, или ничего не знаешь в этой профессии, тогда готовься к тому, что тебе самой придется и ночами сидеть и по выходным работать. Но все это движение вверх и вперед. Примерно так думала Маншук, когда услышала решения Герштанского о выборе ее кандидатуры. Наш читатель, не сомневайся, как и Олег Сергеевич не сомневался в Маншук. Он не сомневался тогда в молодой хрупкой девчонке Маншук, со стальным стержнем и такой же самодисциплиной. Он рассмотрел в ней большой потенциал ключевого специалиста и опытного руководителя. У нее все получилось. Маншук Шагырбаева стала не только профессионалом в направлениях работ, которыми занимался отдел, но и расширила область деятельности. И передала свои знания новым молодым специалистам, которые по сей день работают в компании. И уже они достигли уровня главных специалистов.



*Фото. Второе поколение руководителей подразделений АО «НИПИнефтегаз». Нурлыбек Шыныбаев, Манишук Шагырбаева, Асташкова Оксана*

*Страшно, если мы шагнем не так  
Пусть нам всем шагається  
Так как полагается  
Только сердцу собственному в такт*

*Е. Евтушенко*

### 3.8 О стратегии и тактике в отрасли. Докладчик Герштанский О.С.

Рассуждая о стратегическом подходе в системном мышлении, о том, как приходило понимание у молодых специалистов в вопросах «что делать и к чему стремиться» давайте обратимся к докладу самого Герштанского Олега на одной из конференций «Актуальные вопросы и анализ практики применения законодательства в нефтегазовой отрасли Республики Казахстан» (г. Атырау, 6 апреля 2007 г.)

Язык доклада должен быть четким и скуп на эмоции. Но внимательный читатель сможет не только узнать о направлениях деятельности и выполненных работах АО «НИПИнефтегаз», но увидеть и почувствовать боль и горечь за текущее состояние всей отрасли. Слова из этого доклада сохранили актуальность на 2026 год и могут по-прежнему служить уроками для следующих поколений в профессии. Давайте обратимся к тем словам, которые пережили свое время и остались актуальными по сей день.

#### ***Герштанский Олег Сергеевич. О геологических работах, подсчете запасов***

«В настоящее время направление геологии нефти и газа выполняет подсчеты и пересчеты запасов УВ по месторождениям Каражанбас, Кумколь, Северные Бузачи, Кожасай, Чинаревское и Корганой. В направлении разведки месторождений углеводородов институт составляет и сопровождает проекты разведочного бурения. Составлены и реализуются 8 проектов глубокого

разведочного бурения, по четырем из которых ожидаются открытия месторождений углеводородов, в т.ч. в Карагандинской области».

Позволим сегодня назначить содокладчиком во времени, проведя параллель от 2005 года к 2014 году, молодого руководителя департамента геологии Ольги Михайловны Курбановой и представим ее.

Ольгу Михайловну Курбанову, до сих пор все коллеги называют ласково Оля. В АО «НИПИнефтегаз» Ольга пришла молодым специалистом в 2013 году. С 2023 года работает директором департамента геологии. На вопрос о том, какой проект был для нее самым интересным с точки зрения профессиональной сложности работ, отвечает о проекте, в котором проводился пересчет запасов нефти и газа месторождения Северные Бузачи. «Интересной была сама степень сложности выполнения работ. Когда рассказываешь об этом проекте, то приходится часто использовать слова «много» и «большой». С проектами работали геологи: Кышко Ирина Григорьевна, Дюсемалиева Лейла Мергалиевна, Таргинова Муслима Дюмбаевна, Афанасьева Марина Анатольевна, Таганова Айгуль Жетибаевна, Числова Наталья Адольфовна и Шефер Вера Этвиновна, которая с 2023 года работает заместителем генерального директора по геологии АО «НИПИнефтегаз».

Проект по времени был длительный, с 2014 по 2019 год. Пять лет, согласитесь, это много. Большой по объему геологической информации.

Длительный по времени и большой по объему геологической информации проект с построением геологической 3Д модели выполнял департамент геологии с 2014 по 2019 год. Научным руководителем работы был Чагай Владимир Григорьевич, заместитель генерального директора АО «НИПИнефтегаз» по геологии, а руководителем работ - Белько Лилия Рифатовна, директор департамента.

«Многопластовое, осложнено многочисленными тектоническими нарушениями, со значительной изменчивостью и

литологической невыдержанностью продуктивных отложений. Кроме того, фонд месторождения уже на те года составлял около 1700 скважин. Ко всему этому примешивалось то, что построение геологической модели выполнялось в современном программном пакете компании Шлюмберже Петрел. Сложность была еще и в том, далеко не все геологи тогда могли работать в этой программе. Олег Сергеевич тогда считал обязательным провести обучения по освоению этой программы, причем во всех офисах АО «НИПИнефтегаз».

А теперь, вернемся к докладу 2007 года.

#### ***Герштанский Олег Сергеевич. О затрудняющих работу обстоятельствах***

«...при разработке, представлении в контролирующие органы и согласовании проектных документов на разработку месторождений имеет место обстоятельства, затрудняющие движение этих документов до утверждения компетентными госорганами и, в конечном счете, задерживающий процесс освоения и промышленной разработки новых месторождений, развития региона.

Это касается *сроков согласования* проектных документов с контролирующими органами, порой превышающих сроки составления самого документа. Организация работ, нормативные документы, регламентирующие порядок согласования проектной документации, не отвечают требованиям времени».

#### ***Герштанский Олег Сергеевич. О выполненных проектах за 5 лет.***

*Мы посчитали важным напомнить о выполненных в прошлом проектах, потому, каждый проект — это часть интересной жизни и работы с коллективом.*

«...институтом разработаны проекты на строительство скважин на месторождениях: Карачаганак, Чинаревское, Узень, Каражанбас, Кумколь, Восточный Кумколь, Акшабулак, Аксай, Дунга, Северные Бузачи, Северная Придорожная,



*Участники конференции АтырауГео-2019, Марабаев Ермек Насипкалиевич, Карабалин Узакбай Сулейменович, Куандыков Балтабек Муханович, Куатов Руслан Туржанович, Герштанский Олег Сергеевич.*

Алибекмола, Мортук, Восточный Мортук, Кожасай, Нуралы, Кокжиде, Новобоганск Западный, Аккудукская, Харьковская и другие. По проектам института построили более 400 скважин, в т.ч. 25 наклонно-направленных, 10 с горизонтальным стволом. География проектирования строительства скважин охватывает Мангистаускую, Атыраускую, Актюбинскую, Западно-Казахстанскую, Кызылординскую, Костанайскую области. Специалисты направления имеют большой практический опыт (более 30 лет) в области проектирования строительства скважин глубиной от 400 до 6000 м. Разрабатывались проекты на бурение вертикальных, наклонно-направленных, горизонтальных, с длиной горизонтального ствола до 2000 м и

многоствольных скважин на нефтяных, газовых и газоконденсатных месторождениях».

По многим из перечисленных месторождений в докладе, были выполнены работы по обустройству месторождений и инфраструктуры. В тех работах принимал участие тогда молодой инженер, а ныне заместитель генерального директора по проектированию Андрей Евгеньевич Чупрей. По-человечески тепло и с большим уважением к профессиональному вкладу, который был внесен его наставниками в развитие АО «НИПИнефтегаз», Андрей Евгеньевич вспоминает их имена: Столярова Людмила Анатольевна, Янушевский Владимир Алексеевич, Валдаева Людмила Николаевна, Палюх Иван Тимофеевич, Пустобаев Александр Николаевич.

Вернемся к докладу и мысли о комплексных исследованиях, которые были выполнены впервые в Казахстане.



*Валдаева Людмила Николаевна, Герлах Юлия на Международной выставке «Нефть и газ», г.Алматы 2009 год*



*Команда АО «НИПИнефтегаз» на международной выставке «Нефть и газ», г. Алматы 2008 год. Кариды Светлана Ивановна, Переяславцева Валентина Гавриловна, Дружинина Ольга Николаевна, Гераскина Елена Николаевна, Янушевский Владимир Алексеевич*



*Пустобаев Александр Николаевич, Палюх Иван Тимофеевич на международной выставке «Нефть и газ», г. Алматы 2012 год*

Впервые в Казахстане совместно с КПО б.в. проведены комплексные исследования по выявлению причин возникновения межколонных давлений (МКД) на Карачаганакском нефтегазо-конденсатном месторождении. Для решения этой важной проблемы впервые в Казахстане разработана и изготовлена передвижная многофункциональная лаборатория для диагностики причин МКД. Разработана и изготовлена комплексная аппаратура и установка для ликвидации МКД, применяя которую сотрудники института уменьшают чрезмерное МКД до безопасного значения.

***Герштанский Олег Сергеевич. Что затрудняет работу для представления в контролирующие органы***

При разработке, представлении в контролирующие органы и согласовании проектов на строительство скважин имеет место ряд моментов, затрудняющих работу:

Нормативная документация, регламентирующая состав, порядок разработки и согласования проектной документации на строительство скважин давно устарела и требует пересмотра (переработки).

***Герштанский Олег Сергеевич. О концепции и родном узеньском месторождении***

«К сожалению нам не всегда удаётся реализовать главную концепцию в наших проектах:

- Месторождение Узень. Высокопарафинистые нефти. Температура застывания 28-32 градуса Цельсия. Расчётами были обоснованы стеклопластиковые (фибергласовые) трубы с электрокабельным обогревом. Заказчик принял в производство металлические трубы без обогрева. Через 2-3 дня после начала эксплуатации на расстоянии 100-120 метров от устьев скважин (как и показывали расчёты) образовались парафиновые пробки.

- Железнодорожный терминал Джусалы. Мощность перевалки – 9 млн.тонн.в год. Выдающийся проект по всем показателям. Но Заказчик ушёл от газораспределительной системы, приняв РВС-20 000 м<sup>3</sup> с плавающей крышей. Потери от вытеснения

паров из ж\д цистерн (при сжигании на факеле) 0,18% от годового оборота - 16 000 тонн. Это - 5,5 ж/д составов. Предлагаемая нами установка улавливания легких фракций могла бы сократить потери до 800 тонн в год и окупиться менее чем за год эксплуатации. При этом в 20 раз уменьшились бы выбросы в атмосферу».

***Герштанский Олег Сергеевич. О положительных решениях***

«Очень много и положительных решений.

- Тургай Петролеум. Месторождение Кумколь. Внедрена и эффективно работает система сбора пластового флюида мультифазными насосами;

- Казахойл Актобе. Месторождение Алибекмола. Сера, меркаптаны. Умница технолог. Реализована идея колонны стабилизации нефти с перспективной производительностью до 2 млн. тонн в год. Это позволило не строить новую установку демеркаптанизации, а существующую разгрузить на 50%;

- Жаикмунай. Месторождение Чинарёвское. Сложное нефтегазоконденсатное месторождение. Сера, меркаптаны. Просчитали массу вариантов. Составили проект».

***Герштанский Олег Сергеевич. О специалистах управленцах и инженерных работниках.***

«С каждым днём появляются всё новые и новые компании недропользователи. Управляют ими, как правило, бизнесмены, финансисты, экономисты. Технических специалистов с богатым опытом в штатном расписании не хватает. Они хотят строить, а с чего и как начать не совсем правильно понимают. Не все и наши специалисты могут квалифицированно объяснить этапы предпроектной, проектной, строительной и приемо-сдаточной документации. Это и послужило толчком к разработке методического пособия «О порядке и последовательности действий недропользователей при освоении месторождений». В нём, опираясь на законодательные акты РК, отражены все этапы оформления проектной документации и их последовательность начиная от декларации о намерениях и заканчивая государственной комиссией».

***О команде одного департамента и его лидере.***

Хорошо, когда о команде АО «НИПИнефтегаз, выполняющей проекты, названные в докладе Олега Сергеевича, могут рассказать фотографии. Это те самые специалисты, которые умеют объяснить любой вопрос, касающийся проектной документации. Размещенное фото подтверждает известную поговорку: «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать». Читатель может увидеть и почувствовать, с каким настроением работают сотрудники департамента. И еще одна поговорка про эту команду: «Кто как ест, тот, так и работает». Мы смело трансформируем ее в другую. «Кто хорошо работает, тот должен хорошо отдыхать». Хорошо – это вместе и с радостью. Ирина Петровна Артюшкина, начальник строительного отдела департамента проектирования – душа и совесть своего отдела. И это не только в рабочее время. Временем коллективных поездок по полуострову тоже управляет она. Человек она, безусловно, творческий, легкий на подъем. А про методы ее руководства коллективом можно сказать так: «у нее не забалуешь». А уж про работоспособность таких говорят так: «приходит первой, уходит последней». Ирину Петровну легко узнать на фото.



*Команда АО «НИПИнефтегаз». Традиционное предновогоднее настроение и фото*

### 3.9 Собеседование – прием на работу. Народное признание.

*От автора.* Однажды я встретила свою коллегу, с которой проработали вместе много лет. Она стала вдохновенно рассказывать, как ее дочь, которая в этом году окончила университет по специальности «строитель» проходила собеседование у Герштанского Олега Сергеевича.

- У самого Герштанского. Понимаешь? Он сам проводил собеседование!

- Вам повезло, потому что он беседует сам, только с теми, кто хорошо учился. Или, которых, рекомендуют как особо талантливых, - почему-то решила пошутить я. Наверное, потому что мама выпускницы вуза говорила об этом с таким настроем, который грех было не поддержать.

- И он ее спрашивает: Ты можешь разработать дизайн сада, который мы посадили вокруг здания?

- А она отвечает: конечно! Я такой работы еще никогда не делала. Но в себе я уверена. Ты представляешь, какая у нее самооценка! Вспомни, какой она была в детстве.

Девчонкой она была активной и озорной. Наверное, такой и будет проектировщицей, подумала я. И почему-то представила сад, во дворе АО «НИПИнефтегаз» для которого наша егоза собиралась делать дизайн. Вспомнила, как любовалась фотографиями этого сада, сделанными Зоей Константиновной Гудзловенко, сотрудником департамента бурения. Тогда я не знала, что наступит время, и его умиротворяющие пейзажи, вызовут у меня другие воспоминания.

В начале XX века маршал Юбер Лиоте, возглавлявший войска Франции в Северной Африке, жарким днём ехал по дороге. Он недоволю заметил своим спутникам, что, если бы вдоль дороги росли деревья, они давали бы спасительную тень. Маршал



Сад во дворе АО «НИПИнефтегаз» 8 мкр. здание 38А

приказал своим подчиненным обсадить дорогу деревьями. Один из подчинённых ответил, что если посадить деревья, то они дадут тень только через 40-50 лет. На что Лиоте заметил: «Значит, нужно сажать деревья уже сейчас!»

«Сажать сады уже сейчас, сегодня» - было правилом всей жизни Олега Сергеевича Герштанского. Об этом рассказывают его дневниковые записи.

Сейчас! Это самое подходящее время для того, чтобы сажать, поливать, работать, действовать. В том разговоре о собеседовании я не стала рассказать эту историю. Но логика задания генерального директора для нашей милой барышни, и его цель, мне были понятны.

- Иди и действуй, сейчас. Сажай свои сады, и знай, что тень от твоих деревьев появится не сразу. Не жди быстрых результатов, просто каждый день сажай свои сады.

Мы встретились со своей приятельницей через год, в филармонии, перед концертом симфонического оркестра. Мне было любопытно узнать, как сложилась трудовая биография, молодой проектировщицы, которая выполняла дизайн сада как зачетную сессию при поступлении на работу. И я спросила об этом.

– Да, дизайн она сделала. Заставила всю семью участвовать в этом, так что теперь и мы специалисты в проектировании. И ее приняли на работу. ответила моя бывшая коллега.

– Но я должна была ее обязательно увидеть в рабочих коридорах АО «НИПИнефтегаз» или в столовой. Увидеть и узнать. А этого не было – удивилась я.

– Она мало там проработала. Нашла другое место. Но то ее собеседование я никогда не забуду. Я тогда Герштанского зауважала, хоть и не общалась с ним никогда. За то задание, которое он дал моей дочери. Это же метод! Это метод Герштанского. Там очень простая суть – хочешь что-то получить, иди и что-то сделай для этого. Сделай! – повторила она. Возьмут тебя на работу, или не возьмут, а урок уже дали.

Прошло несколько лет, и я познакомилась с еще одним методом Герштанского. Метод приема на работу. Коллега Олега Сергеевича, вспоминая с улыбкой, рассказывал какой прием, они применяли при принятии на работу. На месторождении нужны были не только знающие специалисты мужчины, надо чтобы они были сильные, выносливые. Как проверить? Чтобы выявить степень выносливости Олег Сергеевич давал спортивное задание: сколько раз сможешь подтянуться на турнике? Вперед, потягивайся. Турник всегда оказывался рядом. Потому что на нем подтягивались все парни бригады. Вся бригада считала этот метод шуточным, но он работал.

Такую проверку умений мог устроить и Егоров Владимир Васильевич, заместитель генерального директора по бурению. Когда к нему приходили на собеседование, он, как правило, задавал вопрос об умении работать в программе на компьютере. Разумеется, он и матчасть проверял хорошо. Но вопрос про умение пользоваться программами, он не доверял щедрым строчкам резюме.



Олег Сергеевич на тренировке по баскетболу, Актау 2001 год

- Умеешь работать в Excel? Тогда садись за компьютер и слушай задание. И далее шли цифры, операции.

Как выяснилось, методы были апробированы, проверены временем.

*Собеседование продолжается...*

Степан Сергеевич Пушинка, заместитель генерального директора по правовым и корпоративным вопросам АО «НИПИнефтегаз» рассказывал о том, как он участвовал в одной команде с Олегом Сергеевичем при собеседовании и приеме на работу. Интересен был не только рассказ, но интересно было понять, почему на всем продолжении рассказа Степан не переставал улыбаться. Это была улыбка удивления, которая говорила: «Олег Сергеевич умел это делать так, как никто и никогда не сумеет».

Разговор с молодыми претендентами был построен как разговор старшего с младшим, но при этом без академической назидательности и с мыслью о жизни. Что ты знаешь и умеешь в этой жизни? – Эта мысль звучала в его вопросах о

том, из какого ты казахского рода, какой у тебя ру. Вопросы были простые, но неожиданные для ситуации. Они были о знании истории своего рода, своей земли, своих предков. На самом деле они были вполне логичны. Потому что работать в любой компании в Казахстане ты будешь как продолжатель дела своих предков и для будущих поколений. Подвести не должен. И потом переходил к вопросам о том, что ты умеешь для них сделать.

## 3.10 Зарубежное партнерство

### **Две недели в США, или технологии утилизации попутного газа**

В феврале 2012 года Герштанский Олег Сергеевич вместе с заместителем генерального директора по проектированию Пустобаевым Александром Николаевичем, отправились в двухнедельную командировку в Соединенные Штаты Америки (США). Кроме них в состав казахстанской делегации входили представители «КазМунайГаз». Поездка проходила по инициативе и приглашению Госдепа США и нескольких компаний по производству оборудования. Основная идея поездки заключалась в том, чтобы казахстанские представители не

только ознакомились с технологиями и оборудованием по утилизации попутного газа, но и установили контакты с производителями оборудования и приобрели это оборудование. Маршрут был многоэтапный: Актау – Алматы – Франкфурт – Вашингтон – Хьюстон и через две недели обратно. Выбор участников поездки был не случайным. Приглашены были такие специалисты,



*Выставка в Хьюстоне*

которые хорошо изучили эту проблему на практике и имели собственные наработки по подготовке и переработке попутного газа. Здесь казахстанская делегация познакомилась с коллегами из Туркмении, которые, как, оказалось, тоже были участниками похожей деловой поездки.

В Вашингтоне посетили компанию, которая работает при поддержке Госдепа США и занимается анализом и стратегией утилизации и переработки попутного нефтяного газа в США. Она еще курирует производителей технологического оборудования, выпускаемого в США с целью его дальнейшей реализации по всему миру, в частности, по странам, где планируется внедрение новых технологий по его переработке. Обмен мнениями проходил в формате обсуждений докладов, с которыми выступили американские инженеры. Олег Сергеевич выступил в прениях и отметил сильные и слабые стороны предлагаемых технологий. С интересом ознакомились и со статистическими данными по утилизации и переработке газа в США в различных направлениях промышленности.

В Хьюстоне рабочая программа включала посещение более 15 средних и крупных компаний, которые находились в районах данного штата. Одни из них занимались разработкой технологий по подготовке и переработке попутного нефтяного газа, другие – выпуском оборудования для реализации новых технологий, включая электротехническое и другое оборудование. Интересным была экскурсия на предприятие по производству сжиженного природного газа (СПГ) и его использованию для нужд США, включая местные технологические сети по его использованию.

А культурная программа была подготовлена с большим размахом: родео, музей космического оборудования NASA и поездка к океану.

Наконец, пришло время итогового совещания. Здесь с докладами по подготовке и переработке попутного газа в РК

выступала казахстанская сторона, представленная компанией АО «НИПИнефтегаз» и инженерами «КазМунайГаз». От имени АО «НИПИнефтегаз» с докладом выступил Пустобаев Александр Николаевич, который в это время был директором департамента проектирования. Американцы не скрывали своего интереса к докладу, особенно к той части, в которой описывался опыт внедрения технологий переработки попутного газа.

*Александр Николаевич Пустобаев вспоминает о ней, как об интересном и поучительном проекте. «Мы познакомились лично с представителями многих компаний. В бизнес - политике, на наш взгляд, они проявляли типичный американский подход – активное продвижение своей продукции, делая акцент на внешнее оформление вопроса, то есть на рекламу. Во время личных встреч и совместно проведенных обедов, нам было понятно, что некоторые детали поведения местных людей, отражают в целом американскую культуру. Например, традициями гостеприимства мы от них заметно отличались. Но польза от этой поездки оставалась огромной. Американский размах почему-то заставляет задуматься. И совсем не о рекламе, хотя этому тоже полезно научиться. Заставляет задуматься о содержательной стороне технологий и оборудования».*

Результат данной поездки был таков: было реализовано несколько проектов в РК с использованием технологий и оборудования, выпускаемого в США. В их числе проекты: Установка комплексной переработки (УКПГ) газа на месторождении Чинаревское (УКПГ-1,2. УКПГ-3), Установка комплексной переработки (УКПГ) на месторождениях Алибекмола и Кожасай. Сотрудничество с американской компанией «Lexington Global Solutions» и по другим проектам в РК было длительным и плодотворным.

Зарубежные поездки были неотъемлемой частью компании.



*Делегация геологов и разработчиков АО «НИПИнефтегаз» в Пекине, 2013 год*



*Рабочее совещание геологов и разработчиков АО «НИПИнефтегаз» в Пекине, 2013 год*



*Встреча с китайской делегацией в офисе АО «НИПИнефтегаз», г. Актау, 2016 год*



*Совместное совещание с китайской делегацией в офисе АО «НИПИнефтегаз», г. Актау, 2016 год*



*Команда АО «НИПИнефтегаз», Китай 2006*



*Олег Сергеевич  
в Великобритании*



*Олег Сергеевич и Heinz Wendel со  
своей командой, Германия*



*Команда АО «НИПИнефтегаз» с заказчиками,  
USA, Colorado 2006 год*

### 3.11 Последнее интервью - беседа профессионалов

Последнее интервью Герштанского Олега Сергеевича было дано журналистам в 2022 году. Проследивая тенденции развития нефтяной отрасли через три года, мы вновь обратились к тексту, который был опубликован в журнале «OIL & GAZ of Kazakhstan». Интервью проводила Гузэль Таипова – главный редактор журнала. Удивительно, но все вопросы, которые он здесь зацепил системного мышления в организации предприятий нефтегазовой отрасли. За прошедшие три года с момента интервью ситуация в отрасли мало изменилась. Когда мы слушали воспоминания соратников Олега Сергеевича, заметили, что в своих о проблемах отрасли в стране они едины. И мы решили объединить эти интервью. Поэтому, читая дальше текст не удивляйтесь, что в нем будут выдержки из интервью его соратников - Киинова Ляззата Кетебаевича и Улукпанова Еркина Молдабековича, с которыми мы разговаривали в 2025 году. С Пустобаевым Александром Николаевичем мы беседовали о ментальности народов. И его мысли об этом нам показались интересными.

#### **Герштанский О.С. О проблемах в нефтяной отрасли. Прирост запасов.**

«Если раньше перед геологической службой ставилась задача постоянного наращивания ресурсов и на это выделялись большие деньги, то сегодня в нефтегазодобывающей отрасли роль геологической службы практически нивелирована».

«В свое время, когда я работал главным геологом на Узене, моей главной задачей как геолога была не добыча нефти, а прирост запасов. Этим определялась эффективность работы. Сегодня в нефтяных компаниях главный геолог таких задач не имеет и за прирост не отвечает».

### **Герштанский О.С. О падении престижа специальности и развале отрасли.**



«Надо отметить, что геологическая отрасль разваливалась одновременно с прекращением финансирования отрасли. Постепенно падал и престиж профессии. В мое время это была очень престижная специальность. В Политехническом институте конкурс на специальность геолога был 8 человек на место. Сегодня же на эту специальность конкурса нет вообще, что не может не сказываться на уровне поступающих туда студентов, а позже - выпускающихся специалистов».

«У нас большинство месторождений отдано западным компаниям, государство больше рассматривает отрасль как источник доходов, который формирует существенную часть бюджета. Поэтому превалирует потребительское отношение».

### **Герштанский О.С. О прибыли в разведке**

«В поиске и разведке рассчитывать на какую-то прибыль – это нереально и тут надо четко понимать: мы рассматриваем геологоразведку как бизнес или же мы занимаемся не бизнесом, а решением стратегической задачи по обеспечению энергетической безопасности страны?»



*Поздравительная речь Олега Сергеевича в честь празднования 20-летнего юбилея АО «НИПИнефтегаз»*

### **Герштанский О.С. О позиции министерства и приросте запасов**

«За весь период независимого Казахстана только при руководстве отраслью Нурланом Балгимбаевым можно было услышать постановку задачи о восполнении запасов. Он понимал, что это отложенная проблема, которая рано или поздно выстрелит, что рано или поздно начнет истощаться Тенгиз и Кашаган, потому что эти запасы не безграничны, а времени на разведку и пополнение запасов может не остаться. Поэтому Нурлан Утепович, будучи министром, а потом и премьером, постоянно пытался решить эту задачу, но даже уже тогда было сложно найти решение».

### **Герштанский О.С. У инвесторов нет обязывающих правил**

«Инвесторы считают, что девонские отложения хоть и продуктивны, но низко продуктивны, поэтому занимаются там бурением и добычей. По их оценке, при глубине бурения на 6.000 метров

получать 20 тонн со скважины - нерентабельно. Но ведь инвестор должен был исследовать, доказать, показать, подсчитать запасы и отдать этот упакованный объект государству. А этого не происходит, потому что обязывающих инвестора правил нет».

### **Герштанский О.С. О простоях**

«У меня есть товарищ, Мендеш Салихов».



*Олег Сергеевич и Салихов Мендеш Халелович*

*Мы с ним лет 10 пробиваем проект возврата в работу многих простаивающих скважин, стоящих на балансе государственных компаний. Многие из них длительное время стоят в ожидании подземного капитального ремонта. Мы предлагали нашей государственной компании передать эти простаивающие скважины тем компаниям, кто готов их отремонтировать и запустить. Отдайте им под ведение добычи половину этих скважин, чтобы они окупили свои затраты на ремонт всего простаивающего фонда. Зато все скважины станут активными и будут работать на экономику давая не только прибыль, но позволяя рачительно относиться к государственным активам».*



*Вручение Олегу Сергеевичу нагрудного знака «Заслуженный деятель нефтегазовой сферы» 2019 год. Алматинский офис АО «НИПИнефтегаз»*

### **Герштанский О.С. Как мы сами к себе относимся?**

«Знаете, здесь очень важно, как мы сами к себе относимся. Тут можно пенять на Запад и Восток, но ведь они очень чутко реагируют на то, как мы сами относимся к своей стране, к своим ресурсам, как следуем своим законам. Если мы относимся к своим ресурсам спустя рукава и сами не больно-то заботимся о собственном развитии, то почему мы этого ждем от них?»

### **Из беседы с Кииновым Ляззатом Кетебаевичем. О наградах и оценке**

Трудно возразить Олегу Сергеевичу о характере нашей самооценки, как профессионального сообщества, так и занижении ценностей своего национального достояния. Имена людей, главного элемент системы, особенно тех, которые вносят достойный вклад в развитие экономики страны и ее интеллектуального имиджа, часто забывает включить в список награжденных. Вспоминая дни совместной работы с Олегом Сергеевичем,

Киинов Ляззат Кеттебаевич поведал поучительную историю, из которой можно извлечь уроки системного мышления о таких подэлементах, как мотивация и ментальность. Ляззат Кеттебаевич, один из известных руководителей в нефтяной отрасли Казахстана, уроженец Мангыстау, будучи Председателем Правления АО НК «КазМунайГаз», включил в наградные списки имя Олега Сергеевича. Пришло время, многим из того списка уже вручили награды. И вот, когда Ляззат Кеттебаевич встречает Олега Сергеевича и начинает его поздравлять, то неожиданно узнает, что награда не дошла до Герштанского. Олег Сергеевич так и сказал: «Нет, дорогой, ты ошибся». Тогда Ляззат Кеттебаевич говорит о причинах своей уверенности, что имя в списках-то было. Не могло исчезнуть. «Я это так не оставлю, позвоню, скажу, что думаю, пусть исправляют свои ошибки». Олег Сергеевич возразил: «Давай сделаем иначе. Мне будет приятно, если я эту награду получу из твоих рук». Так и сделали два геолога.

В этом поступке отражается ментальность – «малой значимости» наград и малой значимости народа. Чиновник – лицо государства, выходец из народа. В его забывчивости и отражается ментальность. Но есть здесь и вопрос о мотивации. Награда, принятая из рук профессионала, с которым ты на нефтяных месторождениях и рабочих совещаниях не один пуд соли съел, имеет самый высокий статус. Такую награду вручает не должностное лицо, которое не знает, как ты работал на промыслах, а тот человек, который работал с такой же отдачей, как и ты. А это дорогого стоит.

Вернемся к интервью и к вопросам, ответы на которые сегодня можно разбирать на цитаты.



*Жолтаев Герой Жолтаевич, Герштанский Олег Сергеевич*



*Олег Сергеевич на юбилее Дудаева Сайди Магомедовича*

**Герштанский О.С. Почему наши инвесторы не хотят вкладывать в нашу экономику, а уводят все за границу?**

«Они не связывают себя с этой страной. Это как нужно не любить Казахстан, чтобы не видеть себя в нем? Перевозить семью за границу, обучать там своих детей. Возьмите кого-нибудь из казахстанского списка Форбса. У него все имущество за границей. Он сюда приезжает только по необходимости. Ему здесь неинтересно. Ментально он там. Учиться и жить за границей – у многих это предел мечтаний. Такое мышление собственной второсортности. Мы размываем патриотизм и создаем почву для ощущения второсортности своей Родины: ты должен уехать за границу, потому что только там и можешь стать частью полноценного мира».



Форум Туркестан, 2022

**Пустобаев А.Н. О ментальности, значит о духовности.**

Пустобаев Александр Николаевич, будучи в деловой поездке по Америке, поделился своими впечатлениями о некоторых правилах общения. «Как-то раз мы с Олегом Сергеевичем обедали

вместе с представителем американской компании. Все было понятно и хорошо, до момента, когда наш американский партнер, закончив обед, расплатился за него и ушел». Наши люди в таких ситуациях ведут себя как гостеприимные хозяева страны. И здесь дело в том, что мы по своей природе – коллективисты. А уважаемые нами граждане западных стран – индивидуалисты. Что хорошо, что плохо, для нашей страны, решать вам, наши читатели.

**Герштанский О.С. Как сделать выводы из уроков прошлого. О самом больном. Об образовании.**

«В нашей стране много пессимистов. Все кричат, что у нас все плохо. Нужно менять эту тенденцию. Если не возьмемся и не начнем работать, каждый на своем месте, то ситуация сама не поменяется. И нужно любить свою Родину. Не нужно отправлять детей учиться за границу. Оттуда придет поломанный молодой человек. Я связываю себя с Казахстаном, прожил здесь свой век, дети останутся здесь. И не надо бояться отстраивать нашу страну по-новому».

**Улукпанов Еркин Молдабекович. О решениях, которые принимают во времена кризиса и образовании.**

Улукпанов Еркин Молдабекович, вспоминая годы перестройки и многочисленных реформ, которые они проходили с Олегом Сергеевичем рука об руку, рассказал о том, какое он принял решение, когда понимал, что разваливается все вокруг, экономика страны, падает дух народа победителя. Это было тогда, когда слово «кризис» было еще не очень популярным в житейских разговорах.

«Я понял тогда, что мы уперлись во что-то такое, у чего в нашей системе образования нет еще объяснения. Это и заставило меня принять решение, которое для моих лет, опыта и диплома было неожиданным со стороны. Пришел к начальству и сказал: говорю правду – я не знаю, как дальше работать. Поэтому отправляйте меня учиться. – Зачем? Ты и так все знаешь. По сравнению с некоторыми



*Международный геологический форум в Туркестане 2022 год*

и говорил о проблемах отрасли и способах их решения с таким оптимизмом, которому могли бы позавидовать семнадцатилетние юнцы. На секунду показалось, что в компании студентов-первокурсников он будет своим. Только одно обстоятельство, возвращало нас в сегодняшний день – его речь. Простая в формулировках, насыщенная смыслом жизни. Мы выпили по чашке чая. А про этот разговор хотелось сказать только одно – «как чистой воды напились».

*Есть некий час – как сброшенная клажа:  
Когда в себе гордыню укротим.  
Час ученичества – он в жизни каждой  
Торжественно-неотвратим*

М.Цветаева.

*другими, ты, просто академик. Чему ты будешь учиться? – Экономике, говорю. Ее сейчас никто не знает и не понимает. Я буду изучать экономику нефти. Не думайте, за границей не останусь. Мой дом здесь. Конечно, разговор был долгим и подробным. Но меня отправили на учебу. С тех пор продолжаю учиться. И не только экономике».*

Это был разговор об одном из важных элементов системного мышления. Об образовании. Нам осталось только добавить, что перед нами сидел семидесятилетний аксакал,



*Конференция KEOGE. Алматы 2019*

Нам остается выразить признательность коллегам Олегу Сергеевичу за возможность приобщиться к разговору о ценностях профессионального сообщества, которые мы разделяем. Итогами нашего интервью пусть станут слова признания выдающемуся создателю исследовательской школы в нефтегазовой отрасли Герштанскому Олегу Сергеевичу от имени Республики Казахстан, вручившей ему награды за выдающиеся успехи в трудовой деятельности:

в **2001 году** – За выдающуюся трудовую деятельность награжден медалью: «Ерен еңбегі үшін» (за трудовое отличие);

в **2003 году** объявлена благодарность и вручена Грамота Президента ОАО «ПетроКазахстан» за активное участие в строительстве магистрального трубопровода нефти Кумколь-Жусалы;

в **2011 году** награжден юбилейным знаком к 50-летию открытия нефти в Мангыстау по решению президента «Казмунайгаз» Кабылдина К. и акима Мангистауской области Кошербаева К.;

в 2012 году Указом Президента Республики Казахстан от 5 декабря 2012 года награжден орденом «Құрмет»;

в 2019 году награжден нагрудным знаком «Заслуженный деятель нефтегазовой сферы»;

в 2022 году награжден Медалью Жаңаөзен қаласының «Құрметті Азаматы» атағы берілді;

в 2023 году вручен Нагрудный знак «Еңбек сіңірген геолог»;

в 2023 году отмечен Медалью «20 жыл Амангельды Газ»;

в 2024 году вручена Юбилейная медаль «125 лет со дня рождения К.И.Сатпаева»;

в 2024 году награжден Орденом «Парасат» в честь 125-летия казахстанской нефти.

Выдающиеся профессиональные качества Олега Сергеевича многократно подтверждены совместным опытом работ с отечественными и зарубежными компаниями такими как: Шеврон, Тексако, Харрикейн, Мобил, Лукойл, ОманОйл, Казахойл, Всемирный банк реконструкции и развития, Аджип, КСОІ, МаэрсКойл, Халибертон и других. Под руководством Олега Сергеевича выполнялись самые масштабные проекты в Республике Казахстан в области геологии, разработки и добычи нефти и газа таких крупнейших месторождений, как Карачаганак, Королевское, Кашаган, Тенгиз и многие другие.

Герштанский О.С. был первооткрывателем двух месторождений нефти и одного месторождения лечебных минеральных вод для санатория-профилактория Узень.

Олег Сергеевич пользовался большим авторитетом среди геологов разных поколений, ученых и инженеров, он являлся примером исследователя, наставником молодежи, многие из которых выросли в талантливых геологов - его последователей. Вся его плодотворная жизнь была наполнена активной деятельностью, большими успехами и свершениями.



*Конференция АтырауГео 2019.  
Три поколения нефтяников Казахстана*

Отдавая все свое время научным разработкам и изучению истории геологии Казахстана, особым достижением Олега Сергеевича по праву можно считать практическую работу по созданию интеллектуального наследия геологических и геофизических работ. Олег Сергеевич Герштанский остается в сердцах соратников и коллег, как яркая и поучительная страница истории нефтегазовой отрасли Казахстана.

Его имя стало символом созданного им научно-исследовательского и проектного института. Аксакалы-нефтяники Казахстана, чья память одного из лучших сынов отечества, обратились с пожеланиями к руководству института, о присвоении АО «НИПИнефтегаз» имени Герштанского Олега Сергеевича. Слова поколения отцов об увековечивании имени их соратника были услышаны. И 23 августа 2025 года, на общем собрании акционеров, единогласно, было принято решение о переименовании компании в АО «НИПИнефтегаз им. О.С. Герштанского».



Юбилей компании АО «НИПИнефтегаз»  
2017 год

### Разным людям не верь, что тебя вознесут

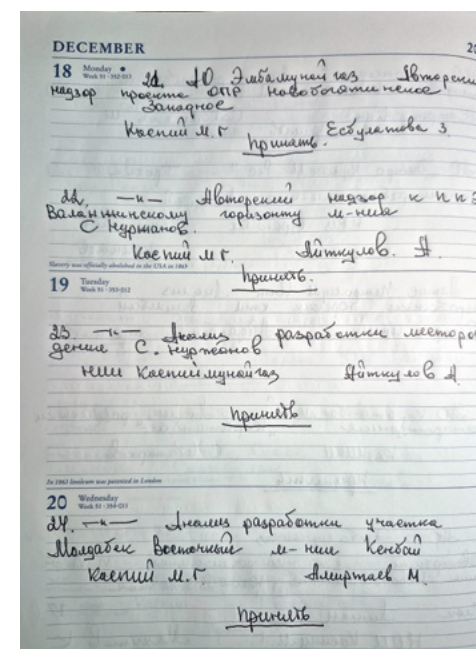
*Разным людям не верь, что тебя вознесут,  
Ведь они же коварно тебя предадут.  
Верь себе! И опора и счастье твое –  
Это лишь неразлучные разум и труд.  
Не пленяйся доверчиво льстивой молвой,  
Не гордись незаслуженною похвалой!  
Сбитый с толку, ужели обману ты рад,  
Если это не явь, то мираж пред тобой?  
Если горе придет, то спины не сгибай!  
Если явится радость, достойно встречай!  
Загляни в свое сердце - и там, в глубине,  
Отыскав жемчуга, береги, не бросай!*

Абай Кунанбаев, «Слова назидания», 1890-1898

## Послесловие

Игорь Олегович зашел в кабинет.

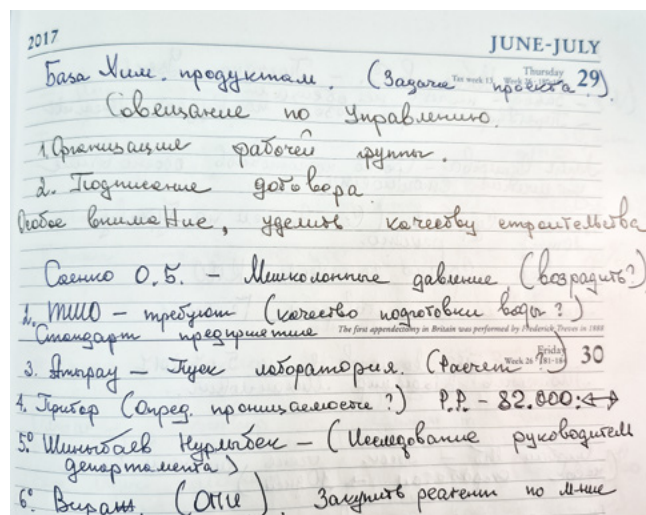
В шкафу заметил сувениры, которые вручали его отцу, Олегу Сергеевичу. Они стояли давно, но сегодня выглядели иначе. Они напоминали. Это были интересные знаки внимания и признания. Отдельной стопкой на столе лежали дневники отца. За все годы работы. Большие по размеру тетради в хороших плотных обложках. Игорь приготовил их для чтения. Они и были самой большой ценностью из всего наследия. Ровным, аккуратным почерком, были сделаны записи, которые день за днем, неделя за неделей, год за годом, сохранили энергию всех дел отца. Без пропусков на выходные. Имена, телефоны, даты, вопросы, решения. Система записей проста и понятна. Каждый день - рабочий. Поездки! Игорь обратил внимание, что отец каждую неделю куда-то летал. Встречался, вел переговоры. Потрясающая работоспособность.



Перелистывая страницы дневников, Игорь вспомнил недавний разговор с Дарханом Мендикуловым, руководителем Алматинского офиса АО «НИПИнефтегаз им. О.С. Герштанского». Он был о главном, о семье.

Дед Дархана, Болат Алипбаевич Мендикулов, жил в том же поселке Каракестек, где жила семья Герштанских.

Дневниковые записи Олега Сергеевича ЦКРР,  
декабрь 2017 год



Дневниковые записи Олега Сергеевича,  
июнь 2017 год

В юности вместе играли в одной футбольной команде. И Олег Сергеевич, приезжая в Алматы обязательно беседовал с Дарханом, вспоминая свое детство, отца и его рассказы. А тот короткий рассказ запомнился Дархану и он поделился с Игорем. Речь шла о людях и родных

местах их дедов и отцов, о поселке Каракестек.

Дед Игоря, Сергей Александрович Герштанский, однажды, показывая на соседский дом, так сказал: «Вот за этим соседским забором живет семья. Семья из четырех поколений. Все воспитание там, за забором».

Вот так, от отца к сыну, от деда к внукам передается слово и дело. Доброе слово. И дело такое же. Доброе.

Возвращаясь к дневникам отца, Игорь заметил, что в каждой записи стоят имена людей. Одно имя, или два. Но записей без имен людей нет. С ним всегда были люди разных поколений, как это и должно быть в одной большой семье.

- Надо позвонить Ольге Николаевне – подумал Игорь. И сделал запись в свой дневник, вспоминая свой первый рабочий день и Ольгу Николаевну Дружинину.

Ольга Николаевна Дружинина уже несколько лет вела счастливый образ жизни пенсионера. Счастливый он был, потому что занималась любимым делом – садом и огородом. Урожаи были

небольшими, но радовали глаз. И варенья варилось столько, что на весь департамент разработки хватило бы с лихвой. Особенно для чайных разговоров зимой. Иногда звонил Владимир Васильевич, интересовался данными ее урожая и рассказывал о своих достижениях на рыбалке. Особенно гордился большим весом пойманных рыб. Все данные подтверждал photographиями.

Телефон зазвонил неожиданно громко. На экране высветилось имя - Игорь Герштанский.

-Интересно, что могло случиться? – подумала Ольга Николаевна и взяла трубку.

- Ольга Николаевна, здравствуйте. Как самочувствие, как настроение?

- У нас с огородом все в пределах допустимости. А ты почему звонишь? Случилось что-то?

- Нет, не случилось. У нас тоже все именно в этих пределах. Хотел спросить, не соскучились по работе, по коллективу?

- Ну что ты, Игорь! Кто же в наше время скучаете по ней? Ребят и девчат вспоминаю, конечно. А работы мне и в саду хватает.

- Понял, Ольга Николаевна, не буду мешать Вам и вашей работе в саду. Рад был услышать Ваш бодрый голос. Но если будут какие-то трудности у Вас, звоните.

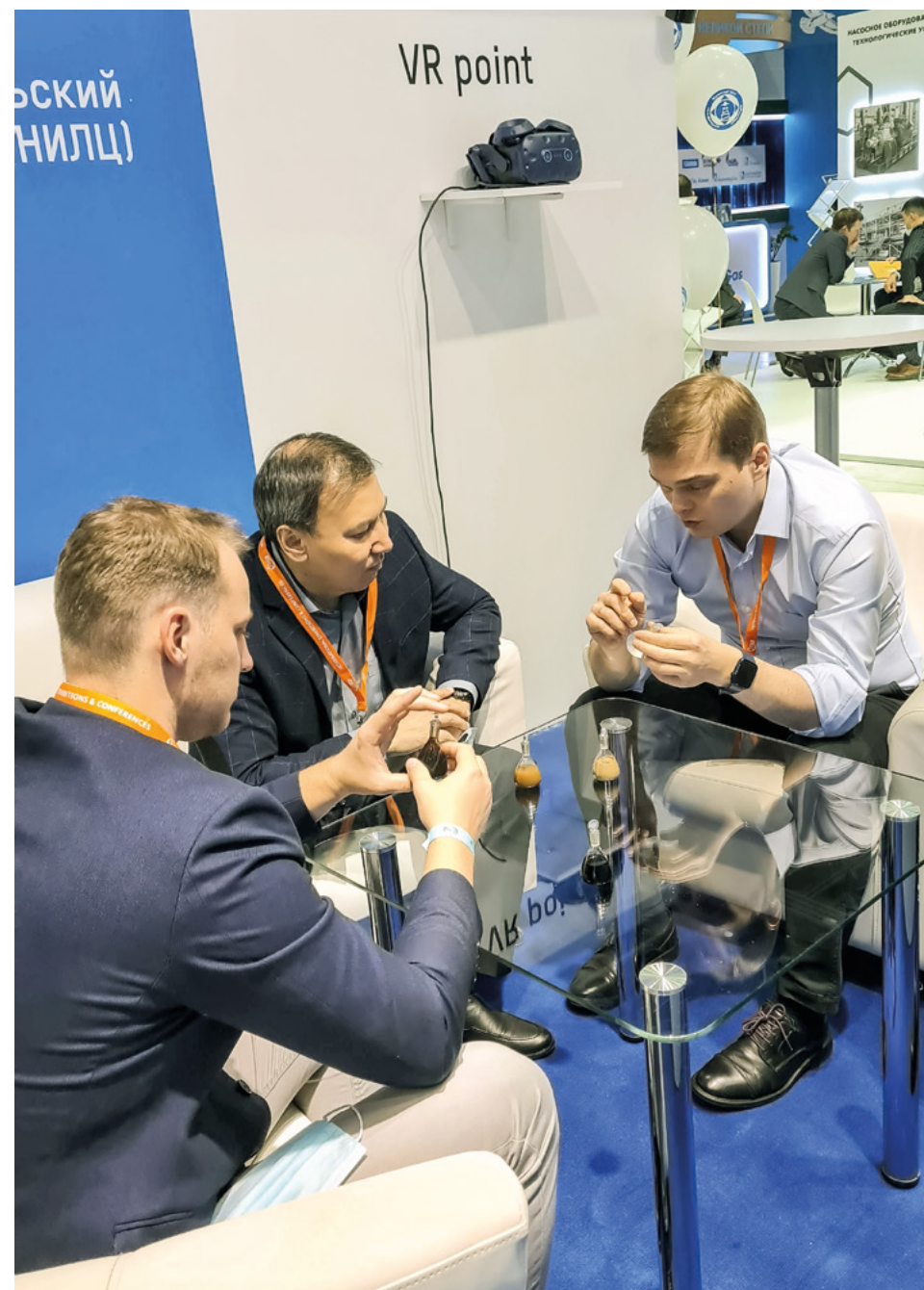
- И вы звоните, хоть всем департаментом и даже каждый день. Но я сомневаюсь, что у тебя будет хватать на это времени. Теперь в этом доме, с названием АО «НИПИнефтегаз» ты старший. И тебе держать удары. На днях вспомнила притчу о том, как наш народ спрашивает у судьбы: «Почему ты снова посылаешь нам испытания? Мы только недавно их преодолели». И она ответила: «Вы смогли преодолеть это один раз, сможете и в другой».



*Куандыков Балтабек Муханович, председатель правления КОНГа  
вручает юбилейную медаль «К 125-летию нефти Казахстана»  
Герштанскому Игорю Олеговичу*



*Герштанский Игорь Олегович,  
и команда руководителей подразделений АО «НИПИнефтегаз».  
Совещание по итогам года.*



*Выставка «Нефть и газ» KEOGE,  
Астана 2022*

## Воспоминания об Олеге Сергеевиче Герштанском

**Нугманов Якуб Даудович. Почетный Разведчик недр Республики Казахстан, заслуженный геолог**

С Олегом Сергеевичем я познакомился в конце 70-ых когда после окончания института, также, как и он, я работал в институте «КазНИПИнефть» в г.Шевченко. Вскоре (1980 г.) Олег Сергеевич перевелся в НГДУ «Узеньнефть», где впоследствии на должности главного геолога управления руководил вопросами геологии и разработки месторождений Узень, Карамандыбас, Тенге. Я продолжал работать в «КазНИПИнефть» в лаборатории поисковой и разведочной геологии. То есть первые шаги как специалиста-геолога, нефтяника у нас были начаты в институте «КазНИПИнефть». И я думаю, эти первые шаги Олега Сергеевича, были тогда, как казахи говорят «с правой ноги» - удачными для становления как одного из первоклассных профессионалов в нефтяной отрасли.

Более тесные наши общения как производственные, а позже перешедшие в дружественные, начаты были с середины 80-ых годов, когда я начал работать в аппарате ПО «Мангышлакнефть», сначала как начальник геологического отдела, затем объединенного отделов геологии и разработки. Это было время, когда помимо чисто производственных отношений, мы в рамках существовавшего тогда при областном комитете комсомола Совета молодых ученых и специалистов (СМУиС), проводили различные научно-производственные конференции, для участия в которых всегда привлекались специалисты НИИ и производства других областей и даже соседних республик.

Позже, когда меня перевели на должность главного геолога НГДУ «Жетыбайнефть», наше общение с Олегом Сергеевичем, тогда еще главным геологом НГДУ «Узеньнефть», для меня получили несколько другую особенность. Поскольку у меня тогда не было такого, как у него, непосредственного промышленного

опыта, для меня он стал как советником, консультантом в производственных вопросах. Мы тогда были одного возраста, одного воспитания, у нас были одни наставники, поэтому ничего зазорного тогда не было спрашивать друг у друга, казалось бы, иногда простые вещи. В этой связи я вспомнил один случай.

В первый же день моей работы в НГДУ «Жетыбайнефть» я получил задание оформить разрешение на ликвидацию скважин на месторождениях управления. В то время было правило (не знаю, как сейчас) – решение о ликвидации ранее использованных на промысле скважин должны были быть оформленными с получением разрешения в органах гостехнадзора в тогда еще г. Гурьеве, притом в короткое время (насколько помню, в течении 3-х месяцев). Так получилось, в НГДУ «Жетыбайнефть», в тот момент «накопились» более 100 неоформленных скважин. И мне удалось получить это согласование, причем одним из «доводов» при этом было мое разъяснение (или просьба), что я только приступил к работе и в будущем такое нарушение графиков ликвидации не повторится. Когда я рассказал Олегу Сергеевичу о своей поездке, помню, он сказал, что у них тоже накопился большой объем неоформленных вовремя ликвидационных скважин и уже он у меня спросил – как это смог я сделать. И тогда я сказал, что у меня есть хоть одно преимущество в сравнении с ним. Это (единственное тогда преимущество) – я мог сказать, что только начал работать на этой должности, а ты не можешь. Этот случай как шутка мы иногда с ним позже вспоминали...

В 1994 г. Олег Сергеевич возглавил «КазНИПИнефть», в это время я был приглашен в Алматы в аппарат созданного казахстанского Министерства нефти и газа, возглавляемого Н.У.Балгимбаевым, на должность начальника отдела развития сырьевой базы (по сути, курировать поисковую и промысловую геологию нефтегазовых месторождений). И с этим периодом связаны наши новые отношения с Олегом Сергеевичем. Тогда в Министерстве (совместно с другими госорганами – Министерства геологии, экономики, юстиции и др.) создавались различные рабочие группы и комиссии по разработке законодательной, нормативно-технической базы нефтегазовой отрасли РК (закон о нефти, закон

о недрах и недропользовании и т.д.) с приглашением ведущих специалистов-геологов, нефтяников. Одним из основных участников таких рабочих групп, наряду с такими, как К.Сисембаев, А.Просвирнов, Н.Куантаев и др., был Олег Сергеевич. В те годы и были созданы основные, действующие и поныне нормативно-правовые документы, в том числе Центральная Комиссия по разработке нефтяных и газовых месторождений (ЦКР), активным членом которой был Олег Сергеевич.

Хотелось также отметить особое уважительное и доверительное отношение к Олегу Сергеевичу, как к специалисту широкого профиля, сочетающему опыт и познания в сфере научного обоснования, проектирования геологии и разработки, обустройства и добычи нефтегазовых месторождений, Н.У.Балгимбаева, бывшего в то время министром нефти и газа, впоследствии – премьер-министром нашей Республики.

**Кондратьева Анастасия. Заместитель генерального директора по СМ АО «НИПИнефтегаз»**

Для меня сейчас это не просто воспоминания, а возможность отдать дань талантливому человеку, давшему начало деятельности одной из лучших компаний Республики Казахстан, а с ним и команде, стоявшей у истоков этих начинаний. Я не буду перечислять всех поименно, хотя знаю и помню каждого, кто внес большой вклад в становление и развитие компании. Нас связывали интересные работы, интересные задачи и интересные истории, и в моих воспоминаниях пусть они будут связаны одним весомым словом - Команда. Это были люди, казавшиеся мне тогда - молодой девчонке, вечными, а с ними и всегда готовые верные решения и защищенность. Именно в эту команду в 2000 году сразу после окончания университета меня привел мой отец – Кондратьев Леонид Викторович, который был моим непосредственным руководителем и наставником. В компанию я вошла уже с пониманием кто такой Герштанский Олег Сергеевич, я много раз слышала о нем от своего отца. Для него этот человек всегда был лидером и авторитетом, конечно же я доверяла признаниям отца, поэтому заочно мое мнение

сформировалось о Герштанском, как об опытнейшем управленце, гаранте стабильности и развития компании. И это мнение не менялось ни разу на протяжении 25 лет моего трудового пути.

Все эти годы вел компанию вперед под аккорды времени - новой экономики и политики. Цели не были ограничены только успешным завершением работ и получением прибыли. Олег Сергеевич стремился развивать, как инфраструктуру компании, так и все возможные направления деятельности, ставил цели по диверсификации производства несмотря на то, что не все члены коллектива имели подобные взгляды и хотели двигаться в выбранном направлении. Однако единомышленников всегда было больше, поддерживающая Команда всегда достигала запланированного результата. Наш шеф бизнес чувствовал внутренним компасом. Команда открывала в разных городах нашей страны новые офисы, магазины, гостиницу, оздоровительный центр, объект сельского хозяйства, производственную базу, профильный учебный центр. На учебном центре я остановлюсь немного подробнее. Это был очень непростой и интересный проект. Основной замысел Олега Сергеевича был создать систему передачи следующим поколениям знаний, накопленных в компании уникальными специалистами, помочь вернуться в профессию кадрам с хорошей советской базой фундаментальных знаний, выпустить в отрасль как можно больше специалистов с хорошей практикой, не дать «умереть» редким компетенциям. Олег Сергеевич очень хорошо понимал актуальность данной задачи, качество образования очень сильно ухудшилось, доучивать на производстве специалистов после ВУЗа было неэффективно, а иногда и нецелесообразно, т.к. зачастую у специалистов отсутствовали фундаментальные знания по математике и физике, что не позволяло освоить им новые навыки и выполнять производственные задания. Поэтому программы обучения в учебном центре учитывали все проблемы и потребности компании при работе с молодыми специалистами.

Центр подготовки специалистов для нефтяной и газовой промышленности работает и на сегодняшний день. За прошедшие годы в ногу с внешней средой изменилась парадигма развития

учебного центра, но идеология конечно же остается неизменной.

Еще я хотела бы особенно отметить в своих воспоминаниях об Олеге Сергеевиче - его человечность и способность взаимодействовать с людьми.

**Он чувствовал и видел** людей, например, на основании одного интервью на собеседовании он мог предположить, как человек себя будет проявлять в будущем, предвидел его действия и поведение. Со временем все так и происходило. Мы в коллективе между собой шутили, что это дар Свыше или связь с Космосом. На самом деле конечно же это хорошая интуиция, основанная на большом опыте. Это сейчас мы можем приобрести подобные компетенции на тренингах и семинарах, а в то время получить и накопить такие знания можно было только через огромный труд. Плюс ко всему Олег Сергеевич был лидером, формирующим команду единомышленников самостоятельно, на всех собеседованиях при приеме на работу он присутствовал лично, более того, он знал семейные проблемы ключевых работников, я бы даже сказала работники ему доверяли свои личные проблемы, потому что видели в нем поддержку и помощь.

**Он чувствовал и понимал** большую ответственность за людей. Я это увидела, будучи еще подростком в тяжелые времена 90х, когда заработная плата была элементом неопределенности. Он изыскивал возможности «накормить» работников, выменивал бартером разнообразные продукты питания – болгарские закутки, мукомольные продукты, картофель, масло. Такой подход первого руководителя не позволял главам семей, впадать в состояние безысходности. Он изыскивал возможности распределения и выплаты средств родителям школьников выпускников, оформлял гарантийные письма на оплаты обучения в ВУЗах, т.к. обещания частных лиц ВУЗы не принимали. Я только спустя годы смогла осознать насколько ему было непросто, когда сотни семей в надежде ждут решений. На тот момент, я сама была в числе ожидающих действий, решений, помощи.

**Он чувствовал и разделял** беду людей. Он всегда проявлял интерес к личным проблемам и бедам работников. К Олегу Сергеевичу конечно же обращались с разными проблемами от

жилищных вопросов до поддержания состояния здоровья. Многие мои коллеги на этом месте текста могут вспомнить свой пример. Наш шеф придерживался порядка, где коллектив не стоит в стороне, это означало, что мы подключались к любым проявлениям помощи нашим коллегам, если человек в ней нуждался. Особенно важно - своевременная помощь в лечении, госпитализации, поиска и покупки лекарственных средств для работников и их близких.

Вообще здоровье работников для Олега Сергеевича было в приоритете. Компания долгие годы имела договоры с учреждениями, в которые входили спортивные залы (для футбола и волейбола) и сауна. Потом компания открыла оздоровительный центр Хан-Тенгри, включающий бассейн, тренажерный зал, психолога и все виды спортивных групп для женщин, сотрудникам предоставлялась скидка 50%. В момент открытия это был лучший и самый современный оздоровительный центр в городе. Олег Сергеевич сам многие годы дисциплинарно проводил кардиотренировки на свежем воздухе и всегда мотивировал свою Команду к пешим прогулкам.

**Он соперничал, заботился, ценил, поощрял, продвигал, давал шансы, способствовал развитию, создавал условия, настаивал,** можно привести еще много слов, характеризующих отношение Олега Сергеевича к коллективу, но все эти слова можно свести в объединяющее словосочетание «поддержка человека». И среди людей, которых всегда поддерживал и мотивировал Олег Сергеевич была особая категория – молодежь. Мне повезло, я попала именно в эту категорию и смогла прожить этапы моего профессионального взросления с поддержкой коллектива и руководства. Наш генеральный директор стремился продолжать по хорошей советской традиции в частной компании развитие Совета Молодых Специалистов. Всегда давал шанс молодежи, принимал специалистов без опыта, отдавал их под крыло профессионалов своего дела, финансово поддерживал молодые семьи, в которых оба члена семьи являлись работниками компании, доверял молодым специалистам, доверял ответственные участки работ на самостоятельное исполнение, назначал управлять подразделениями, верил в нас больше, чем мы

верили в себя. Олег Сергеевич поддерживал семейные подряды и трудоустраивал детей работников после университета в компанию. Также он поддерживал таланты молодых ребят, не имеющих отношения напрямую к профессиональной деятельности. У нас долгие годы была традиция к новому году готовить мини представление, как раньше называли – капустник. На подготовку собирались все желающие с разных подразделений компании, всегда формировалась группа из 10-15 человек. Все участники отмечались денежной премией по настоянию Олега Сергеевича, лично я всегда была против, потому что считала, что такая инициатива ребят должна держаться на чем угодно, но только не на деньгах. Но Олег Сергеевич всегда ценил даже эмоциональные затраты людей. И мы, конечно-же, это делали не из-за денег, была необъяснимая внутренняя мотивация и лояльность к компании. Шеф всегда видел в нас свою молодую студенческую команду, полную инициативы и желания. Он мечтал, чтобы среди нас нашлись юные талантливые музыканты для создания джаз банды, но, к сожалению, уже наше поколение росло с иными ориентирами, на смену музыкальным группам пришли бокс и борьба. Что-то поменялось и это нормально, так происходило и будет происходить. И теперь уже я встречаю на рабочих местах поколение, воспитанное после нас, я также провожу постоянные сравнения и хочу в них видеть такую же себя. А сравнивая себя со старшим поколением я признаю, что у «наших отцов» было больше выдержки и терпения. Леонид Викторович Кондратьев, как отец и руководитель, дал мне правильное воспитание, образование и модель решения жизненных задач. А Компания и Команда предоставила мне оптимальную среду для развития и роста. Какой же я буду помнить всегда «команду наших отцов», которую собрал и возглавил Олег Сергеевич Герштанский.

Люди делового стиля – рубашка и галстук, наглаженный костюм, начищенные туфли, у женщин непременно каблук, шлейф от благородного парфюма. Они были готовы в любое время к встрече любых делегаций;

Люди четкой мысли – они писали ручками сразу на бумагу завершённые мысли и решения, ничего не перепроверя в

интернете, они считали в уме, «энциклопедия» была встроенной опцией. Грамотно поставленная правильная речь без тренингов и коучей;

Люди, не сломленные сотнями кризисов, изменениями политических режимов, изменением территориальных границ, готовые к любым проблемам, умеющие жить с деньгами и без них, умеющие подстраиваться, выживать, развиваться, не жаловаться и не жалеть себя.

Именно такой ДНК Олег Сергеевич заложил компании и планировал передать следующим поколениям.

Лично для меня это был человек, одно только присутствие которого вызывало чувство защищенности. Мы все всегда знали кто стоит за нами, сейчас его больше нет, но по-прежнему за нами стоят его слава, его идеи и его имя. Я всегда буду помнить его тихий и спокойный голос, а его напутствие «умей держать удар» стало моим девизом.

Низкий поклон и безмерная благодарность «Команде наших отцов».

#### ***Пуписова Лариса Владимировна – научный консультант АО «НИПИнефтегаз»***

С Олегом Сергеевичем Герштанским я знакома с 2000 г., когда он принял меня на работу в ЗАО «НИПИнефтегаз» «по благу», по знакомству от своего друга и коллеги.

На собеседовании, сначала немного настороженно отнесся ко мне, но поговорив со мной и узнав, что в 1985 году я окончила нефтяной факультет Казахского политехнического института им. В.И. Ленина по специальности «Технология и комплексная механизация разработки нефтяных и газовых месторождений», т.е. того же института, что и он, и имею производственный опыт работы в НГДУ «Жетыбайнефть», где после окончания института началась моя трудовая деятельность, то сразу взял меня на работу.

И я старалась работать изо всех сил, чтобы не подвести Олега Сергеевича. Потом уже позднее, он ни один раз говорил мне, что не жалеет, что взял меня на работу «по благу», чем я в душе очень гордилась и радовалась, слыша такие слова из его уст. Так

же мне было очень приятно, что он всегда с теплотой называл меня землячкой.

По заданию руководства департамента геологии и разработки месторождений нефти и газа работу в институте я начала с того, что в 2000 г. внедрила в департаменте международную систему качества (СК) на основе моделей ИСО 9000:2000, для чего разработала документированные процедуры и рабочие инструкции. И, это при том, что ранее я не имела подобного опыта работы.

Затем уже была работа по специальности, а полученные знания по СК в дальнейшем все время переплетались с моей основной деятельностью. За время работы в АО «НИПИнефтегаз» выросла с должности специалиста до должности заместителя генерального директора по разработке. На все должности меня назначали по служебной записке вышестоящее руководство департамента, сначала Чагай Владимир Григорьевич, затем – Дружинина Ольга Николаевна и Апакаев Жамсап Апакаевич. Им всем отдельная благодарность за руководство, наставничество, поддержку и просто хорошие, человеческие отношения, особенно Владимиру Григорьевичу. Также благодарность всем коллегам, работавшим со мной. На должность же заместителя генерального директора по разработке назначил сам Олег Сергеевич. В 2013 г. Жамсап Апакаевич ушел на пенсию и какое-то время это место было вакантно. Пришлось тогда обходиться, решать проблемы, задачи самим.

И как-то секретарь приемной вызывает меня и Чагай Владимира Григорьевича, заместителя генерального директора по геологии, к генеральному директору. Сначала Олег Сергеевич спросил про текущие дела, о выполнении задач, а потом прямо в лоб сказал мне: «Раз ты сама и решаешь в департаменте все эти дела – то и будешь заместителем генерального директора по разработке. Зачем нам кого-то другого ставить, если уже есть свой специалист, человек, который сам с этим справляется». От неожиданности у меня аж дыхание перехватило, ведь до этого я всего 1,5 года проработала и.о. директора и директором департамента разработки. Олег Сергеевич спросил мнение у Владимира Григорьевича, тот его поддержал. Меня он ничего больше не стал спрашивать, а через

некоторое время уже решался вопрос об изменении структуры департамента и в феврале 2014 г. вышел приказ о моем назначении.

У меня было два руководителя в нефтяной сфере – в НГДУ «Жетыбайнефть» – Жангазиев Жаксылык Смагулович и Олег Сергеевич. И оба руководителя были отличными управленцами и обладали многими превосходными профессиональными и другими качествами. Но с Жаксылыком Смагуловичем я работала не так долго, как с Олегом Сергеевичем – почти 25 лет, четверть века.

И все это время меня всегда поражал Олег Сергеевич как Человек, даже как Сверхчеловек, своими профессиональными и другими качествами, поступками, поведением, отношением ко всему и ко всем.

Удивлял своим отношением к сотрудникам, был неравнодушен к их бедам и заботам, жилищным и другим проблемам, что выражалось в оказании всяческой помощи для урегулирования стоявших вопросов и проблем.

Очень нравилось его уважительное отношение к людям и традициям разных национальностей, но особенно к казахскому народу, а также его отличное знание казахского языка.

Поражала его выносливость, позволявшая бесконечно работать, встречаться с настоящими и потенциальными Заказчиками, постоянно летать во всевозможные рабочие командировки.

Нравилась его пунктуальность, аккуратность в ведении и систематизация дел, один из фактов его систематизированной работы – красивый ежедневник с позолотой, в который он все время что-то записывал своим безупречным почерком. Мне всегда было интересно узнать эту его систему, но не осмелилась спросить.

Также очень нравилась его шикарная подпись – какая она была особенная и фирменная! Практически как второй логотип АО «НИПИнефтегаз».

Изумляла его великолепная память на события, причем произошедшие и происходящие в стране, на месторождениях, а не только в его жизни, на фамилии и имена людей, которых он знал очень давно и пр.

Поражали его уникальный ум, великолепные знания, мудрость, интуиция, и другие присущие ему качества, благодаря которым, он из любой ситуации мог найти выход и верное мудрое решение, и подсказать его другим.

Чаще всего я встречалась с Олегом Сергеевичем при поездках в ЦКР (затем в ЦКРР) на защиту проектных и других документов, выполненных мною и другими сотрудниками департамента разработки. Эти поездки происходили более 20 лет. Сначала я защищала работы сама, затем были поездки с сотрудниками департамента.

Олег Сергеевич знал про все месторождения Казахстана, или возможно, про очень многие, с момента их образования, знал всю их историю разработки, какие-то сложные и непростые нюансы и моменты, и когда на ЦКР (затем ЦКРР) рассматривали проектные документы по каким-либо месторождениям и был какой-то спорный вопрос, какая-то затруднительная ситуация, и тогда председатель ЦКРР обращался к Олегу Сергеевичу как к одному из самых высококлассных специалистов, который сможет разрешить этот сложный вопрос, и как к последней инстанции. А я считаю, что разрешить такие сложные вопросы мог только он, и поэтому он был самым высококлассным специалистом.

И Олег Сергеевич как раз, вспоминая и рассказывая вот эти все нюансы и моменты, приводил свои рассуждения, учитывая все обстоятельства разработки месторождения с самого его открытия, к разумному, мудрому решению из сложившейся, казалось совсем тупиковой ситуации, на тот момент рассмотрения этого отчета. И все члены комиссии вместе с председателем соглашались с ним, а недропользователи были довольны.

В ЦКР я встретила с уважаемым Героем Жолтаевичем Жолтаевым, который был деканом нашего факультета в институте, а также со многими бывшими сотрудниками, которые раньше работали в АО «НИПИнефтегаз». Ведь наш институт – большая кузница кадров. Во многих нефтяных, проектных компаниях и организациях (т.е. компаниях и организациях нашего профиля), в т.ч. крупных, – работает огромное количество сотрудников, выходцев из нашего НИПИ, которые сначала получили большой опыт в нашей компании, затем пошли работать

дальше. Несмотря на то, что эти люди ушли из института, все они невольно являются последователями Олега Сергеевича, выходцами его детища, нашего института, и несут в жизнь и свою деятельность все то, что он нам всем прививал.

Из общения с Олегом Сергеевичем я поняла, что он никогда не ленился и не спал днем. Однажды он мне позвонил после заседания ЦКРР, а у меня был тихий голос, когда я ответила, и он подумал, что я сплю и начал меня ругать: «Разве можно так делать, лениться. Я никогда не позволяю себе спать днем».

Однажды, в начале моей работы в институте, мы встретились с Олегом Сергеевичем в старом аэропорту тогда еще города Шевченко, летели в г. Алматы в командировки на одном самолете. Была задержка самолета, пока ждали вылета – разговаривали.

В разговоре выяснилось, что у нас много общего, мы оба из Алматы, оба закончили политехнический институт в Алматы, оба очень любили читать книги.

Я когда училась в институте, занималась самолетным спортом в аэроклубе и прыгала с парашютом. Это была спецподготовка на тот случай, если будет необходимость покинуть самолет в воздухе. И в том разговоре тоже рассказала ему об этом. И оказалось, что у нас есть еще одно общее увлечение – небо. Олег Сергеевич сказал, что у него тоже была мечта летать, заниматься самолетным спортом, которую не получилось воплотить в жизнь. Но с парашютом он также прыгал.

Его ответственность до последнего была на самом высоком уровне, можно даже сказать, что зашкаливала. За несколько дней до его ухода, 27 февраля 2025 г. проходило заседание ЦКРР, а 28 февраля 2025 г. – Рабочая группа ЦКРР, но на них не хватало кворума, 4 члена комиссии были в командировках. Секретарь ЦКРР не могла связаться с Олегом Сергеевичем, он тогда уже неважно себя чувствовал. Попросила меня связаться с ним и подключиться, чтобы не срывать заседание и иметь кворум. Мне удалось связаться, я объяснила ситуацию, и, несмотря на недомогание, в эти два дня Олег Сергеевич был подключен к заседаниям ЦКРР и Рабочей группы, а 1 марта 2025 г. – к бесконечному нашему сожалению – его уже не стало...

Когда в 2019 г. у меня умер папа, он лично выразил соболезнование и сказал: «Несмотря ни на что, в первую очередь береги себя!» И эти слова он еще не раз говорил. И когда я узнала о том, что его больше нет с нами, я сразу же вспомнила эти его слова: «Береги себя!». И у меня было, и есть до сих пор огромное сожаление, что он сам не смог сберечь себя, как советовал нам, и ушел от нас так рано.

Олег Сергеевич для меня – настоящий Человек, земляк, выпускник одной и той же альма-матер, высокопрофессиональный специалист, наставник и прекрасный руководитель, давший мне возможность трудиться и применить себя в одном из лучших институтов Казахстана, показавший на своем примере как нужно трудиться, каким быть человеком, учивший как нужно жить и беречь себя, и он навсегда останется в моем сердце и воспоминаниях с бесконечной теплотой и благодарностью.

**Карида Светлана Ивановна. Главный специалист  
АО «НИПИнефтегаз»**

Впечатления, которые останутся со мной навсегда

Герштанский Олег Сергеевич – был бесспорным и непревзойденным лидером нашей Компании – АО «НИПИнефтегаз». Талантливый руководитель и Человек с большой буквы. Ту планку, которую он задавал нам – его команде, своим личным примером, мы выдерживали с трудом. А он, после многочасовых рабочих совещаний, отпустив нас, продолжал трудиться, встречаться с потенциальными заказчиками работ, другими посетителями до позднего вечера. Нам было не понятно, откуда он брал эту энергию? Когда он успевал отдыхать и заниматься личной жизнью? Ведь почти всё свое время он посвящал своей Компании, её развитию, её персоналу, написанию трудов, статей, он вникал во все направления деятельности АО «НИПИнефтегаз».

А сколько часов он налетал в самолетах, отправляясь на деловые встречи с Заказчиками, для участия в ЦКР РК и прочих поездок по производственным вопросам? Его знали в лицо члены экипажей самолетов, представители авиакомпаний в аэропортах. Олег Сергеевич следил за своим здоровьем и ежедневно

проходил пешком расстояние по 10 км. Несмотря на погоду, в командировке он или нет – прогулка обязательно должна состояться. Как-то мы были в командировке в Уральске большой командой, и после завершения всех работ, ГОС приказал всем нам идти вместе с ним на прогулку, покорять 10 км. Я, человек в то время уже далеко не спортивный, мне было нелегко справиться с дистанцией, и уже на 3 км, ГОС это заметил и сделал мне поблажку и отправил на такси в гостиницу. При этом остальная команда продолжила путь. Вот вам и пример требовательности (конечно же во благо работникам) – «делай со мной, делай как я» и пример проницательности и внимательности к своим подчиненным.

Олег Сергеевич выкладывался на 100%, чего и требовал от нас. А мы всегда поддерживали его в его начинаниях и были рады работать с ним, под его руководством, плечом к плечу. Он умел понятно ставить задачи, которые необходимо выполнить, он был терпелив и доходчиво объяснял каких успехов необходимо достичь в интересах Компании, выполняя поставленные им задания. Я благодарна судьбе за то, что мне посчастливилось работать под руководством такого уникального Человека, каким был д.т.н. Герштанский Олег Сергеевич. Честный, порядочный, от него веяло уверенностью в завтрашнем дне. Он всегда выполнял свои обязательства, которые давал, был человеком и слова, и дела.

**Henk Nieboer, Witteveen+Bos**

С 2002 по 2017 год я тесно сотрудничал с Олегом Сергеевичем Герштанским в качестве директора компании Witteveen+Bos Consulting Engineers. Мы курировали сотрудничество между нашими компаниями НИПИнефтегаз и Witteveen+Bos, а также различные совместные предприятия, которые мы создавали в те годы.

Я воочию наблюдал, как «НИПИнефтегаз» быстро превратился из проектного института советской эпохи в поставщика инженерных услуг, прочно обосновавшегося в Казахстане и способного обслуживать международный портфель клиентов. Лидерство и видение Олега Сергеевича сыграли решающую роль в этом развитии.

Конечно, как и в любом партнерстве, у нас были хорошие времена, но иногда и трудные, когда наши взгляды и интересы противоречили друг другу. Именно в такие моменты ты по-настоящему узнаешь своего партнера. Я всегда уважал Олега Сергеевича за его принципиальную позицию, прагматичный подход и за то, что он всегда был готов выслушать мои аргументы.

В хорошие времена у нас было много добрых встреч, во время которых Олег Сергеевич всегда с удовольствием читал мне лекции о глобальных событиях. Будучи воспитанным и работая по разные стороны великого раздела времен холодной войны, я всегда был очарован этими обмена мнений. Это очень помогло мне увидеть мир через другие линзы и углубить понимание перспективы из Казахстана.

Работа с таким замечательным человеком изменила мою жизнь. Я также буду хранить память о нашем сотрудничестве и о многих хороших дискуссиях, которые у нас были.

### **Bernard van Leeuwen, Witteveen+Bos**

С 1997 года компания Witteveen+Bos (W+B) участвовала в стадии разведки месторождения Кашаган. После того как в 2000 году было объявлено об открытии месторождения, компания ОКЮК обратилась к Witteveen+Bos с просьбой открыть офис в Казахстане, по возможности в сотрудничестве с местной казахстанской компанией.

В 2000 году Альберт Треффферс и Бернард ван Левен провели исследование рынка Казахстана. После разочаровывающих встреч в Алматы и Атырау, они были радушно приняты в Актауском офисе «НИПИнефтегаз» директорами Олегом Герштанским и Александром Просвирновым, которые были очень заинтересованы в сотрудничестве. Олег объяснил, что это будет очень выгодно для обеих сторон. Олег Герштанский понимал важность нефтегазового месторождения Кашаган и сотрудничества с иностранной компанией, специализирующейся на шельфовых работах в Каспийском море, что необходимо «НИПИнефтегаз» для бесперебойного сотрудничества с западными компаниями.

После дальнейшего обмена информацией Олег Герштанский и его секретарь Людмила Панаева посетили головной офис

Witteveen+Bos в Девентере, где было подписано соглашение о сотрудничестве под названием Witbo-Niping. С тех пор компании плодотворно сотрудничают, сначала при разработке месторождения Кашаган, а с годами и во многих других морских и наземных проектах.

### **Henk Nijkamp, Witteveen+Bos и НИПИнефтегаз**

С уходом Олега мы потеряли очень талантливого ученого, менеджера и делового человека.

Олег был очень ценным человеком для всей нефтегазовой промышленности РК.

Он был очень хорошим и уважаемым генеральным директором нашей компании «НИПИнефтегаз». Он был хорошо известен во всем нефтегазовом мире Казахстана.

Впервые мы встретились в начале 2001 года. В то время «НИПИнефтегаз» и Witteveen+Bos (Нидерланды) начали сотрудничество по разработке нефтегазового месторождения Кашаган.

Олег имел смелость начать сотрудничество с не очень известной на тот момент инжиниринговой компанией из Нидерландов.

Компании НИПИнефтегаз и Witteveen+Bos разработали рабочий проект первых искусственных островов в северной части Каспийского моря. Заказчиком была компания ОКЮК, позже преобразованная в AgipКСО, а теперь, как мы все знаем, в NSOC.

Сотрудничество между этими двумя компаниями было и остается успешным, в котором обе компании обеспечивают свою специфическую специализацию.

После окончания моей работы в Witteveen+Bos Олег попросил меня прийти в НИПИнефтегаз на несколько лет, если это возможно.

В «НИПИнефтегаз» мы с Олегом стали больше, чем просто коллегами. Много раз, проходя мимо моего кабинета, он приветствовал меня словами «Как поживает мой друг?».

Нам всем будет его не хватать, но он останется в нашем сердце.

**ПРОЩАЙ, ДРУГ**

*Прощай, наш друг, пусть пухом будет твердь,  
Ты был примером, нам светил как свет.  
Товарищ старший, мудрый наш наставник,  
Путь добрый пройден, след твой ярок, славен.  
В Мангистау, в советской той глуши,  
Ты нефть взрастил, отдав ей часть души.  
В лихие девяностые, в эпоху перемен,  
Компанию поднял, избежав измен.  
В нулевые выстоял, под натиском «львов»,  
Но бремя тяжкое легло на жизнь твою.  
Ты создал фирму, стал знаменем труда,  
И имя твое с нею связано навсегда.  
Друзей не забывал, товарищей, коллег,  
Опорой был, даря тепло и свет.  
В сердцах ты наших вечно будешь жить,  
И память о тебе нам не забыть.*

**От имени однокурсников.**

**Автор – Жумажан Калмагамбетов**

***Исторический роман сочинял я понемногу  
Пробираясь, как в туман, от пролога к эпилогу***

*Б.Окуджава*

**Слово автора**

Вот и перевернута последняя страница книги, а одна история, пришедшая к автору тогда, когда книга была сдана в печать, стоит самого пристального внимания читателей всех возрастов. Мы тщательно изучали биографию сквозь призму времени и всех профессиональных статусов Герштанского Олега Сергеевича. Не будем оставлять за пределами нашего исследования и этот рассказ, в котором мы увидели самое важное человеческое качество. И которое может объяснить многие успехи и достижения одного человека.

Работая за границей, коллегам не всегда удавалось дозвониться до Олега Сергеевича, а рабочие вопросы требовали обсуждения и принятия решения. «Я дам телефон моей мамы. Звони ей, когда надо будет обсудить рабочий вопрос, а я с ней на связи каждый день» - сказал он коллеге. Мама была в курсе всех дел. Маме он звонил каждый день!

Эти слова заставляют задуматься каждого. Кто из нас, взрослых людей, достигших заметных высот на профессиональном поприще и будучи очень занятым человеком, в суете важных дел и таких же встреч, способен помнить о том, что надо поговорить с мамой? Поговорить просто так, услышать ее голос, почувствовать настроение, обсудить важное. Разговор с мамой – это обращение человека к своим истокам. В этой фразе каждое слово пропитано сыновней заботой. Заботой о матери. Это значит – о Родине.

Все мы, молодые специалисты всех отраслей, известные геологи и ученые – сыновья и дочери. Истоки всех наших заслуг и достижений - наши родители. Матери и отцы. Олег Сергеевич Герштанский был замечательным сыном и отцом. Он стал замечательным сыном своего народа.

Эта книга получила свою жизнь благодаря вам, наши уважаемые читатели! Ваши воспоминания о совместных годах учебы и работы с Герштанским Олегом Сергеевичем легли в основу ее сюжета.

С выражением глубокой признательности за проявленную искренность и интерес в совместной работе над книгой, и с надеждой, что книга будет иметь продолжение, написанное следующим поколением о выдающихся сыновьях отечества, обращаюсь к вам.

***Ваша Ирина Токарева***

***От имени поколения пятидесятых годов***

## СОДЕРЖАНИЕ

### ГЛАВА 1.

<b>Детство, отрочество, юность</b> .....	5
1.2 Выбор профессии – выбор характера .....	21
1.3 Практика – конечный критерий истины .....	25
1.4 Начало трудового пути, или первый трудовой коллектив .....	38
1.5 Восемнадцать горизонтов Узень, не считая нижележащих куполов .....	48
1.6 Рабочее место – Узень или двухдневная атака комиссии .....	55

### ГЛАВА 2.

<b>Исторические параллели в судьбах исследований О времени, деньгах, знаниях и преемственности</b> .....	63
2.1 Исторические параллели времени .....	64
2.2 Знание – сила. Знание – это сила духа .....	68
2.3 Четыре правила Олега Герштанского .....	70
2.4 Из истории создания научно-исследовательских институтов .....	75
2.5 Творческое или латеральное мышление исследователей .....	85
2.6 Малая портретная галерея .....	101
2.7 Совет молодых специалистов и Ученый совет .....	118
2.8 Творчество – это не только наука .....	128

### ГЛАВА 3.

<b>Системное мышление. Взаимосвязи и изменения в жизни предприятия</b> .....	139
3.1 Немного о системном мышлении .....	140
3.2 Создание акционерного общества .....	143
3.3 Становление НИПИнефтегаз .....	155
3.4 Команда и командный дух .....	161
3.5 Системное мышление или проект молодого специалиста .....	165
3.6 Экономическая модель. Что делать если в системной цепочке ты последнее звено? .....	168
3.7 АО «НИПИнефтегаз». И это все о нем .....	176
3.8 О стратегии и тактике в отрасли. Докладчик Герштанский О.С. ....	189
3.9 Собеседование – прием на работу. Народное признание. ....	198
3.10 Зарубежное партнерство .....	203
3.11 Последнее интервью - беседа профессионалов .....	209
Послесловие .....	223
Воспоминания об Олеге Сергеевиче Герштанском .....	228
Слово автора .....	245

**О.С. ГЕРШТАНСКИЙ**

**ЖИЗНЬ,  
ПОСВЯЩЕННАЯ  
ЛЮДЯМ И ДЕЛУ**

**Составитель:**  
Ирина Токарева

**Верстка и дизайн**  
Е. Глумова

Формат 72x104 1/16. Объем 15,5 усл. печ. л.

Заказ № 55

Подписано в печать 16.02.2026г.

Печать офсетная

Тираж 250

Отпечатано в типографии «Service Press»

г. Алматы, ул. Халиуллин, 32

Тел.: 8 (727) 352-82-02