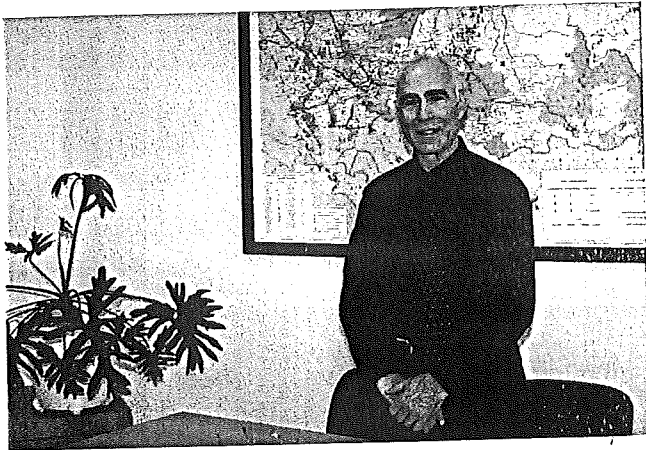


«БУДЬ ЧЕСТНЫМ И ВЫЗЫВАЙ ДОВЕРИЕ»: НЕСКОЛЬКО СОВЕТОВ РУКОВОДИТЕЛЯМ ИНЖЕНЕРНЫХ КОМПАНИЙ

Миркин А.З. генеральный директор АО «ИПН», директор ООО «НТП Трубопровод»,
председатель Правления Ассоциации СРО «Нефтегазохимпроект»



Анатолий Миркин

Чтобы представиться, скажу - в моей биографии было три удачно реализованных проекта инженерных компаний:

1. Конструкторское бюро. Успехи - показ по TV, на ВДНХ, премии, грамоты.
 2. Лаборатория трубопроводных систем в АО «ВНИ-Пинефть», созданная с нуля, в течение 20 лет была в институте на первом месте; зарегистрирован ряд изобретений, книг, статей. На базе нашей лаборатории отделение энергетики АН СССР проводило межотраслевые семинары
 3. В 1991 г. лаборатория вышла из института и зарегистрировалась в виде научно-технического предприятия ООО «НТП Трубопровод», про которое журнал «Форбс» писал, что бывшие советские инженеры теснят американцев на рынке. Китайцы заменяли американские программы на наши, а это большой рынок. Через два года сектор проектных разработок зарегистрировали как компанию АО «ИПН».
- Для эффективного развития компании нужна стратегия и цель - повысить уровень экономики группы компаний и благосостояния сотрудников. Основные направления стратегии:

1. Кадры.
2. Маркетинг.
3. Организация работы.
4. Здоровая социальная среда в группе компаний.
5. Обеспечение экономической безопасности группы компаний.

Изменилась обстановка в стране и в мире: СВО, санкции, теракты, провокации, мошенничество, другие отношения с западными странами, с которыми раньше сотрудничали (командировки по выполнению работ у

Будь честным и вызывай доверие к себе.
Находи время для отдыха.
Планируй каждый день.
Внимательно следи за финансами компании.
Уважай сотрудников.
Объединяй людей и мотивируй их.
Делегируй задачи и проверяй исполнение.
Поощряй конкуренцию.
Устраняй непорядочность и зависть.
Стремись к совершенству во всем.

Джон Рокфеллер

меня были в США, Японию, во все европейские страны). Остался один партнер - КНР, и то с некоторыми банковскими затруднениями.

Мировой опыт показывает, что каждое предприятие/компания периодически переживает кризис развития, преодолеть который невозможно, не модернизируя его деятельность. Руководителям всех рангов необходимо менять стиль, методы и организацию работы, требования к себе и сотрудникам. Для достижения успешного долгосрочного развития необходимы: команда; идеи, объединяющие команду; энергия, упорство команды для достижения поставленной цели.

- Создание команды единомышленников

Самое ценное в нашем бизнесе - сотрудники. Необходимо продолжать политику по подбору, развитию и закреплению эффективных специалистов, в том числе по обеспечению их здоровья и материального благополучия. Работа в группе компаний должна быть престижной и выгодной, а сотрудники должны верить в успех. На каждом этапе необходим новый импульс развития. Необходимо вовлечение персонала компании в процесс улучшения организации работы, в усовершенствование качества продукции и уровня услуг, повышение ответственности каждого не только за свою личную работу, но и за достижение общего положительного результата. При приеме на работу и при расстановке кадров необходимо повышать требования к профессиональной и общей грамотности, к работоспособности и способности выполнять должностные функции, к дальнейшему повышению квалификации, к умению работать в команде, к экономической грамотности руководителей всех уровней.

Политика компании – личный успех сотрудников напрямую обеспечивает достижения компании в целом.

- Развитие ООО «НТП Трубопровод»

Развитие ООО «НТП Трубопровод» направлено на укрепление и развитие позиций на российском и международном рынках в качестве ведущей компании по нормативным документам - стандартам, правилам, методикам и др.; по важнейшим инженерным расчетам и исследованиям - технология, прочность, вибрация, сейсмика, тепловые и гидравлические расчеты, в том числе многофазные течения в трубопроводах, теплоизоляция, системы аварийного сброса и др.; интегрированным комплексным разработкам в области программного обеспечения.

- Развитие АО «ИПН»

Развитие АО «ИПН» направлено на завоевание позиций на рынке проектных работ как компании **интеллектуального** проектирования, обеспечивающей высокое качество проектирования в обоснованные сроки, с применением современных методов проектирования, новых технических решений, направленных на снижение капитальных и эксплуатационных затрат и повышение надежности и безопасности эксплуатации. Миссия АО «ИПН» - увеличение объема выполняемых проектных работ, разработка и внедрение в проектах инновационных научно-технических решений, направленных на экономию у Заказчика капитальных и эксплуатационных затрат, а также повышение промышленной и экологической безопасности новых и реконструируемых технологических производств ТЭК.

- Кадровая политика группы компаний

Отто фон Бисмарк: «С плохими законами и хорошими чиновниками вполне можно править страной. Но если чиновники плохи, не помогут и самые лучшие законы».

В нашей группе компаний проблеме кадров всегда уделялось большое внимание, мы привлекали специалистов не только из Москвы, но с территории от Белоруссии до Хабаровска, с промежуточными пунктами Грозный, Волгоград, Уфа, Новокузнецк, Иркутск и др. Требования к ведущим специалистам - главный технолог, главный строитель, главный механик, главный юрист и другие - у нас очень высоки, они должны быть лучшими в России, авторами ГОСТов, статей, книг, изобретений; авторами внедряемых технических и организационных решений, повышающих экономическую эффективность работы объектов.

Еще один важный вопрос - эффективное сотрудничество, взаимодействие и взаимопомощь членов дирекции, членов Совета директоров, ГИПов и руководителей отделов.

Руководители всех рангов должны быть авторитетны и для коллег, и для заказчиков. В данный момент в нашей группе компаний 13 кандидатов наук. Наши сотрудники являются авторами 13 книг, более 200 научно-технических статей, четырех ГОСТов, имеют более 40 авторских свидетельств и патентов СССР, России и США.

Кадровая политика группы компаний заключается в сочетании внимательного отношения и защиты интересов сотрудников и повышенной требовательности к качеству и срокам выполнения работ каждым сотруд-

ником, к пониманию им целей, задач и интересов компании, к соблюдению корпоративных норм, правил и культуры. При этом следует быть справедливыми и не отступать от норм морали.

Каждый из нас должен задаваться вопросом: «Чего достигла компания в прошлом году и чего достигнет в настоящем, и что лично я сделаю для этого?»

Претендовать на повышение должности и/или заработной платы в группе компаний возможно при значительном увеличении производительности труда и объема выполняемой работы, при проявлении инициативы и ответственности, принятии на себя дополнительных обязанностей, при повышении квалификации – с подтверждением конкретными цифрами и фактами, с учетом способности работы в команде. Все это учитывается и при ежегодной аттестации сотрудников.

С целью повышения квалификации необходимо:

- предусматривать периодическое участие сотрудников группы компаний, в первую очередь молодых специалистов, в работах непосредственно на объектах - авторский надзор, сбор исходных данных, диагностика и др.;

- регулярно проводить в отделах семинары по новым техническим решениям и методам организации работы, разбор допущенных ошибок.

Руководство группы компаний поддерживает преподавание нашими специалистами в ВУЗах и в Учебном центре «НТП Трубопровод», оказывает поддержку в подготовке диссертаций по нашей тематике.

Необходимо, чтобы к единой цели развития двигались сотрудники всех отделов – и производственных, и административных. Система премирования должна постоянно совершенствоваться и быть понятной каждому сотруднику. Корпоративные правила для руководителей и сотрудников размещены на портале Системы качества группы компаний.

- Залог успеха – командная работа

При формировании команды мы предъявляли к претендентам два требования: высокая квалификация, общее развитие и порядочность.

Если мы хотим в дальнейшем иметь более эффективную работу группы компаний и более высокое материальное обеспечение сотрудников, то каждый из нас должен не допускать ошибок и в технике, и в общении с коллегами как внутри компании, так и с Заказчиками – действующими и будущими.

Необходимо сформировать команду единомышленников, в этом необходима заинтересованность руководства и сотрудников группы компаний.

Белоусов А.Д. :

«Ошибаться иногда можно, врать нельзя».

Для решения вопроса с трудовыми ресурсами необходимо:

- принимать эффективных сотрудников,
- принимать меры по недопущению утечки кадров - возможное повышение заработной платы и премирование за успехи в работе, социальные услуги - лечение, материальная помощь,
- увеличить использование фрилансеров,
- привлекать на субподряд надежные фирмы - такой опыт есть, надо продолжать.

Этим должны активно заниматься члены дирекции,

ГИПы, руководители отделов. Иначе невозможно повышение эффективности работы, улучшение финансовых результатов компаний в целом и отдельных сотрудников. Тут есть о чем задуматься.

МАРКЕТИНГ

Для развития маркетинга целесообразно изучать мировой опыт.

Плакат в кабинете президента США Дж. Кеннеди гласил: «Науки меня, Господь, спокойно реагировать на события, ход которых невозможно изменить, дай мне энергию и силу вмешиваться в события, мне подвластные, и научи мудрости отличать первые от вторых». Такой же плакат висит у меня в кабинете.

- Технология работы на современном рынке

1. Изучение существующего рынка - потенциальных заказчиков: заводы, институты, конкуренты и другие компании.
 2. Изучение информации об акционерах и руководителях объектов/компаний.
- При положительных результатах ведем переговоры и заключаем договоры [4]. По ряду объектов сотрудничаем и дружим много лет.

- Развитие деятельности по маркетингу

Удержание постоянных заказчиков продукции и услуг, расширение сегментов рынка и перечня заказчиков, для чего необходимы постоянные борьба за потребителя, развитие всех видов рекламы, изучение рынка - заказчиков и конкурентов, - использование различных способов установления контактов с потенциальными заказчиками и развитие концепции продаж.

- Сектор рынка проектных работ заводов и установок

1. Генпроектирование нефтеперерабатывающих и нефтехимических производств. В течение ряда лет АО «ИПН» являлось генпроектировщиком ООО «Афипский НПЗ», ЗАО «КНПЗ-КЭН», Калининградского нефтехимического комплекса.
2. Проектирование и реконструкция установок первичной переработки нефти. Установки АТ-2 Антипинского НПЗ, реконструкция и техперевооружение установок АО «Газпромнефть-МНПЗ», Туркменбашинского НПЗ, ООО «Афипский НПЗ», ООО «КИНЕФ» и др.
3. Предпроектные работы, ТЭО, обоснование инвестиций, технический аудит для объектов нефтепереработки. ООО «Афипский НПЗ», ООО «Марийский НПЗ» и др.
4. Проектирование общезаводского хозяйства, в том числе сливно-наливных эстакад, резервуарных парков, насосных, компрессорных и др.
5. Проектирование опытных установок для освоения новых технологий (GTL).
6. Проектирование сложных технологических трубопроводных систем:
 - трансферных трубопроводов;
 - трубопроводов, работающих при высоких давлениях и температурах продуктов;
 - трубопроводных систем с источниками вибрации;
 - учет сейсмических нагрузок при проектировании сосудов, аппаратов и трубопроводов.
7. Разработка 3D моделей промышленных производств.

8. Технологические расчеты и моделирование процессов нефтепереработки и нефтегазохимии.
9. Разработка и внедрение САПР.

- Сектор рынка научно-технических разработок и ИТ

1. Российские и зарубежные нефтегазоперерабатывающие и нефтехимические производства, предприятия по добыче, промышленной переработке и транспорту нефти и газа.
 2. Российские и зарубежные проектные институты, КБ и ПКЗ заводов.
 3. Тепловые сети, теплоэнергетика, газораспределительные сети.
 4. Трубопроводный транспорт.
 5. Нефтебазы и резервуарные парки.
 6. Зарубежные и российские изготовители и поставщики оборудования.
- В настоящее время серьезные нефтегазовые компании, имея негативный опыт сотрудничества с нечестными неопытными дешевыми проектными компаниями делают запросы на проведение проектных или инженеринговых работ в серьезные организации типа АО «ИПН».

Эффективный маркетинг – это особая наука. Прежде чем выходить на контакт с потенциальным заказчиком или субподрядчиком, мы изучаем эту фирму, ее финансовое положение, изучаем информацию в интернете и получаем ее от других наших дружественных фирм. Потом изучаем данные об основных акционерах и руководителях фирмы. При положительной оценке вступаем в контакт и в успешные профессиональные переговоры.

В институтах этому не учили, у нас должен быть собственный опыт.

Письма, составленные по рекомендации Е.М. Примакова, срабатывали сразу в нашу пользу.

Маркетинг АО «ИПН» и ООО «НТП Трубопровод» отличается принципиально.

Продукция ООО «НТП Трубопровод» - программы для расчета и проектирования инженерных сооружений – создавалась и совершенствовалась в течение 50 лет. Программы на четырех языках применяются в 4000 компаний в 30 странах. Порядок внедрения: заключается договор, оплачивается счет, и поставляется программа. Здесь хорошая реклама, и нет обмана. В АО «ИПН» договоры сложны, процесс заключения длительный, выполнение длится несколько месяцев, аванс бывает не всегда. Оплата поэтапно, формально – через 60-90 дней после подписания актов. Но акты нередко подписываются дольше, а иногда вообще не хотят подписывать и, соответственно, оплачивать. Приходится действовать через суд.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

Улучшение организации работ необходимо на всех уровнях: дирекция, ГИПы, отделы, отдельные сотрудники. В управлении компаниями - секретариат, ПДО, бухгалтерия, система управления качеством - организация четкая, отработанная: нормальное четкое взаимодействие между собой и с отделами, ничего не откладывается на завтра, если только можно сделать сегодня.

- Обеспечение конкурентоспособности продукции и услуг на российском и международном рынках

Для выполнения этого необходимо инвестировать в развитие - серьезные разработки стоят дорого - и повышать требования к персоналу по обеспечению качества и производительности работ. Чтобы достичь успехов в бизнесе, надо решать крупные проблемы и проводить оценку рисков. Следует стремиться быть лидером по наукоемким техническим решениям нашего профиля и постоянно пополнять «портфель» идей и технических решений, т.к. взять высоту трудно, а удерживать ее гораздо труднее. Нужно помнить, что нет времени на раскачку.

ЗДОРОВАЯ СОЦИАЛЬНАЯ СРЕДА

Приходящим к нам на работу сотрудникам мы объясняем, что они будут работать в своей компании. Наша группа компаний АО «ИПН» и ООО «НТП Трубопровод» не входит в состав вертикальных компаний (Роснефть, Газпром, Лукойл и др.). Поэтому все решения принимаются здесь, в том числе в интересах наших сотрудников:

- матпомощь в необходимых случаях (в том числе сложных);
- медицинское обслуживание (система ДМС);
- случаи медицинского спасения наших сотрудников и родителей наших сотрудников;
- лечение детей наших сотрудников;
- юридическая помощь высшей квалификации;
- всех сотрудников солидно поздравляем с днем рождения и с юбилеем, и др.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ

Воспитание и требование лояльности сотрудников к интересам фирмы, предупреждение утечки информации из группы компаний, избежание нежелательных контактов, сбор, обработка и систематизация информации о заказчиках, субподрядчиках и конкурентах, поддержание нормальных деловых контактов с участниками рынка.

Определить и компенсировать слабые места в структуре и организации работы: нужны помощники или дублиеры ключевым специалистам компании. Нельзя ориентироваться на одного заказчика, даже солидного, на один банк, на одного субподрядчика по конкретному виду работ. Продолжать политику независимости от внешних инвесторов, которые не заинтересованы в развитии группы компаний. Не допускать невыгодных и заведомо убыточных проектов. Нельзя ради сомнительных будущих совместных проектов предоставлять скидки по стоимости. Необходимо оценивать каждый проект по планируемым трудозатратам, дополнительно увеличивать стоимость на 5% на непредвиденные работы. Окончательная стоимость должна быть с прибылью не менее 15%.

Эффективная система безопасности контролирует всю переписку со всех ПК, на рабочем месте и дома. Вход в группу компаний контролирует охрана на входе в здание, на этажах круглосуточный контроль системой видеонаблюдения, документы и письма оформляются с соответствующими визами, имеются архивы для хранения документов.

- Обеспечение постоянного развития группы компаний

Анализ рынка, получение выгодных контрактов, внедрение перспективных, энергосберегающих, ресурсосберегающих и экологических технологий, изучение опыта конкурентов не для повторения, а для того, чтобы превзойти; расширение перечня поставляемых продукции и услуг. Если всё руководство группы компаний будет сосредоточено только на организации выполнения действующих контрактов, дальнейшего развития не будет. Это следует учесть при усовершенствовании структуры группы компаний. Инжиниринговая компания не может долговременно успешно развиваться без собственных идей, изобретений, патентов. ц

При подборе кадров следует учитывать спортивные рекомендации: «чтобы выиграть в прыжках, недостаточно 6 человек, которые прыгают на 1 метр, а нужен один человек, который прыгает на 6 м». Дополнительно принимать на работу опытных и молодых специалистов. Развивать наставничество.

Для повышения активности сотрудников группы компаний проводить премирование за лучшие идеи и их внедрение.

- Удаленная работа из дома

Практически у всех сотрудников группы компаний есть все необходимые условия для работы дома: установлены ПК, работа которых поддерживается системными администраторами дистанционно.

Но для этого необходимо соблюдать следующие условия:

- даты удаленной работы согласовывать с руководителем,
- последний день месяца обязательно быть в офисе для сдачи отчета о проделанной работе,
- в первый день месяца обязательно получить новое задание,
- работа должна быть только эффективной.

Наша компания - одна из немногих, которые не вошли в состав ни одной вертикальной компании, не хотели лишиться самостоятельности. Но на основе договоров эффективно сотрудничаем с Роснефтью, Газпромом, Лукойлом, Сибуром.

Однажды на совещании в Администрации Президента меня спросили, в какое СРО мы вступили. Я ответил, что нам поступило 6 предложений, но ни одно не понравилось. После этого совещания собрались руководители нескольких дружественных компаний и зарегистрировали свое СРО «Нефтегазохимпроект». Оно функционирует уже 15 лет, в составе порядка 50 российских компаний и около 10 иностранных.

Литература

1. Примаков Е.М. Встречи на перекрестках. – Центрполиграф, 2015.
2. Черчилль У. Изречения и размышления. – Азбука, 2014.
3. Миркин А.З. Философия и психология бизнеса. – М.; СПб. – Нестор-История, 2021.
4. Миркин А.З. Зигзаги жизни в двух веках: при социализме и капитализме. – М.; СПб. – Нестор-История, 2021.