

Сергей АНИСИМОВ:

капитализация компании повышается

В ключевых отраслях тяжелой индустрии нашей страны хорошо знают институт «Гипрогазоочистка». Его проекты, воплощенные в сложнейшие установки, работают на десятках предприятий. Сегодня институт получил новое мощное ускорение в своем развитии. Об этом наш корреспондент попросил рассказать генерального директора ОАО «Гипрогазоочистка» Сергея Анисимова.



Мозырский НПЗ — проектирование установки производства серы



«Славнефть-Ярославнефтеоргсинтез» — проектирование установки производства серы

— Сергей Николаевич, в марте ваш проектный институт торжественно и красиво отметил свое 55-летие, и обойти молчанием его богатую историю было бы просто невежливо с нашей стороны. Что, как вы считаете, являлось главным в эти разнообразные и часто трудные годы?

— Работая на протяжении всего своего существования в экономически значимых отраслях, тех, которые, по сути, формируют ВВП страны, институт приобрел мощный потенциал. Сегодня этот потенциал продолжает расти: появляются новые компетенции, развиваются услуги, осваиваются новые технологии. Однако был в истории «Гипрогаза» период, когда институт находился на грани выживания, не имея в арсенале своих ресурсов главного — способа управления в новых экономических условиях.

— Эта ситуация назрела 11 лет тому назад, и вы тогда приняли решение о вхождении института в состав многопрофильного холдинга «Стинс Коман», состоящего из восьми компаний и известного как системный интегратор высокого уровня. Что это дало институту?

— Да, мы в свое время приняли, как оказалось, судьбоносное решение и вошли в состав холдинга «Стинс Коман», имевшего устойчивую высокую репутацию в деловом мире. Те изменения, которые произошли в стиле руководства «Гипрогаза» с присоединением к «Стинс Коман», можно назвать решающими в новейшей истории института. Именно они способствовали повышению статуса компании на рынке, позволив преодолеть все сложности переходного периода. Если же говорить о результатах присоеди-

нения, то есть ряд системных эффектов, самый главный из которых — синергия, возникшая от слияния уникальных компетенций «Стинс Коман» и опыта «Гипрогаза» с новыми, эффективными способами управления. Кроме того, нужно отметить полное техническое перевооружение института, взаимное обогащение арсенала технологических приемов.

В подтверждение своих слов приведу такой пример. Практически сразу после вступления в холдинг институт выиграл тендер во Вьетнаме. Компетенции «Гипрогаза» закрывали лишь часть потребностей заказчика. Требовалось найти соответствующих подрядчиков в области АСУТП. После некоторых попыток выяс-

нилось, что необходимых решений на рынке попросту нет. Тогда было принято решение создать собственную разработку силами специалистов «Стинс Коман». Специалисты в области ИТ, не имеющие понятия о сущности технологических процессов на производстве, создали и запатентовали разработку, принципиально новую для сферы промышленной автоматизации, но использующую хорошо известные стандарты в области ИТ. Такой эффект основан на принципе консолидации ресурсов компаний холдинга, «Стинс Коман» применяет этот принцип в отношении всех своих заказчиков, что позволяет добиваться максимальной эффективности от деятельности каждой компании группы.

— Четыре года тому назад в состав вашего ОАО вошел проектный институт «Проектхимзащита».

Догадываюсь, что он сродни вашему, но что нового он внес в бизнес института?

— Это было время, когда мы задумались о том, чтобы комплексно подходить к решению проблем заказчика. ЗАО «Проектхимзащита» решало вопросы, от которых всецело зависела экологическая безопасность предприятий, — это вопросы промышленной безопасности. Не обладая данной компетенцией, наш институт вынужден был искать подрядчиков. Поглощение «Проектхимзащиты» решило эту задачу и стало одним из шагов, предпринимаемых институтом для улучшения своей востребованности на рынке, где он работает.



«Мажейкю Нарта» — проект реконструкции четырех блоков двух установок

— Вообще-то название вашего ОАО уже «не вмещает» всех его компетенций, ведь они гораздо шире проектов по очистке газов...

— Позиционируя себя как инженеринговую компанию полного цикла, а значит, закрывая такие вопросы, как обследование объектов, подготовка технико-экономического обоснования, поставка оборудования, монтаж, строительство и дальнейшее сопровождение, мы, безусловно, должны обладать соответствующими компетенциями. На начальных этапах коллектив стремился к тому, чтобы закрывать все потребности заказчиков своими силами, самостоятельно разбираясь в сути бизнес-процессов, технологических особенностях производств и т. д. Теперь, получив достаточный опыт и понимание рынка, а главное, прочные связи надежных пар-

тнеров, многие работы по проекту мы делаем в кооперации. С практической точки зрения это гораздо более рациональный способ ведения бизнеса.

— Проекты компании реализуются на территории многих стран, в том числе России, Беларуси, Казахстана, Литвы. Таким образом, ваши специалисты имеют дело с различными стандартами и техническими условиями. Как это учитывается в процессе проектирования?

— Необходимо понимать, что в основе всех существующих сегодня стандартов упомянутых государств, пусть и по-разному называющихся, лежат стандарты, действовавшие

в свое время на территории СССР. Поэтому серьезных технологических сложностей здесь нет. Есть сложности формального порядка, связанные с необходимостью лицензирования деятельности на территориях тех или иных государств. Они решаются за счет прочных партнерских связей с институтами нашего профиля в разных странах.

— Свою миссию вы с коллегами сформулировали смело и амбициозно: стать лидером российского рынка инженеринговых услуг в области очистки газов, опираясь на профессионализм и высокоэффективные технологии, и обеспечить развитие и процветание компании. Как, по-вашему, чего фирме не хватает, чтобы достичь поставленного уровня?

— Мы хорошо понимаем, что достижение того уровня, который прописан в нашей миссии, — задача сложная и многофакторная. Но вместе с тем это ни в коем случае не декларация. Соответствующее видение формировалось в институте в течение нескольких лет, и сейчас отчетливо просматриваются результаты его реализации. Поэтому мы не видим проблем в достижении заявленных целей, за исключением, пожалуй, одной — самой фондоемкой и самой сложной с точки зрения зависимости от внешних факторов. Это кадровая проблема. К сожалению, мы зависим от системы образования и, главное, от экономической ситуации в стране. Например, мы почувствовали на себе последствия ситуации, сложившейся вокруг так называемого потерянного поколения, когда выпускники соответствующих вузов 90-х годов ушли из профессии, которая на тот момент не приносила денег, а сегодня это была бы самая работоспособная группа.

Таким образом, стратегия, требующая наибольшего количества времени и усилий, — кадровая. Она, несомненно, является ключевой в реализации нашей миссии, поэтому мы делаем все, чтобы обеспечить максимально комфортные условия труда для опытных специалистов старшего поколения, одновременно прилагая усилия к преодолению разрыва поколений, «выращивая» молодые кадры.

— У института есть четко сформулированная и детально разработанная политика качества. Ее стратегические цели?

— Внедрение стандартов качества в конце 90-х было массовым и отчасти формальным процессом, продиктованным рыночной необходимостью: сертификат позволял снять ограничения по участию в международных тендерах. Компании холдинга, в том числе и «Гипрогаз», также поставили задачу введения системы менеджмента качества. Однако в отличие от многих коллег по рынку группа компаний «Стинс Коман» изначально руководствовалась той установкой, что это не просто создание системы документооборота для успешного прохождения аудита, а полноценная система, работающая на повышение эффективности бизнеса компаний. Принимая во внимание особенности «Гипрогаза» — создание сложных промышленных объектов, стратегические цели политики качества формулировались с особой ответственностью.

— У института более двух десятков партнеров в дальнем и ближнем



«Киришинефтеоргсинтез» — проектирование установки производства серы и регенерации аминного раствора в составе комплекса гидрокрекинга

«ТИПРОГАЗ» РАБОТАЕТ В ТАКИХ ОТРАСЛЯХ, КОТОРЫЕ БЫЛИ И ОСТАЮТСЯ КЛЮЧЕВЫМИ В СТРАНЕ, — ЭТО НЕФТЕПЕРЕРАБОТКА, ЭНЕРГЕТИКА, МЕТАЛЛУРГИЯ. УСЛУГИ ИНСТИТУТА ВОСТРЕБОВАНЫ ЭТИМИ ОТРАСЛЯМИ, И МЫ МОЖЕМ БЫТЬ УВЕРЕНЫ В РОСТЕ СВОЕГО «ПОРТФЕЛЯ»

зарубежье, более четырех десятков — в России. И все это крупные компании и холдинги. На каких принципах строятся отношения с ними?

— И мы, и наши партнеры — коммерческие структуры. А в основе отношений между коммерческими структурами всегда лежат принципы коммерческой целесообразности. Причем сотрудничество может и не выливаться в сиюминутные финансовые выгоды — преимущества долгосрочного партнерства и репутация компании стоят дороже всего. Кроме того, наш опыт показывает, что весьма эффективной рыночной политикой является такая, при которой партнерами становятся конкуренты. Если вы посмотрите на пул наших партнеров, то увидите много конкурентов, которых на самом деле мы рассматриваем как коллег по рынку, создавая с ними стратегические альянсы и организуя взаимовыгодные проекты.

— В ваших программных документах записана гарантия «роста стоимости компании в темпе, превышающем банковские доходы». Невиданная самонадеянность, прокламировать которую, например, запрещается участникам фондового рынка. На чем основана ваша уверенность в возможности превзойти привлекательность банковских депозитов для инвесторов?

— Все просто. «Гипрогаз» работает в таких отраслях, которые были и остаются ключевыми в стране, — это нефтепереработка, энергетика, металлургия. Ввиду того что услуги института востребованы этими отраслями, мы можем быть уверены в росте своего «портфеля».

Второе условие — базис, который дает предприятию возможность постоянно наращивать собственный потенциал, развивая компетенции и ресурсы. У нас такой базис есть — это сумма технологий, 55-летний опыт работы, уникальные компетенции и высокий уро-

вень энтузиазма коллектива. Поэтому мы позволяем себе такие заявления.

— Как ни странно, ваша компания не спешит и не спешит к кардинальному омоложению персонала: на ключевых позициях все еще работают ветераны труда со стажем в два, три и более десятилетий. Это не случайность, а часть кадровой политики компании? В чем она заключается?

— Нужно признать, хоть это и вынужденная необходимость, но это главное достоинство института — большое число уникальных людей. На рынке действительно наблюдается явный дефицит молодых кадров, и я уже делал на этом акцент. Поэтому важная составляющая нашей кадровой политики — удержание компетенций, которыми обладает институт.

В том, что мы стараемся не расставаться с пенсионерами, есть и социальный аспект. Кроме того, данная аудитория — не только бесценная квалификация и уникальный опыт, но и связи с партнерами. Ведь специалисты заказчиков зачастую той же возрастной категории, что и наши пенсионеры. Это также часть кадровой стратегии института: ветераны являются идеальными наставниками для молодых специалистов, приходящих в «Гипрогаз» сразу после вуза. По сути, в стенах нашего института формируется новое поколение инженеров и экологов.

Что же касается социальной функции, то мы стараемся создать максимально комфортные условия для работы людей преклонного возраста.

— Среди целей компании вы провозгласили достойное качество жизни как следствие высокого качества вашей работы. На такую отчаянную смелость не пошло пока даже наше государство. Вы считаете реальным достижение поставленного рубежа?

— Можно с уверенностью сказать, что этот рубеж уже пройден: уровень заработной платы, условия труда, медицинское сопровождение и некоторые другие программы для сотрудников имеют весьма конкурентный уровень. Все это направлено на то, чтобы обеспечить достойное качество жизни специалистов ОАО «Гипрогазоочистка». Более того, мы намерены повышать установленную планку. Думаю, после нашей беседы, в том числе благодаря некоторым приведенным показателям, у вас также отпали сомнения в этом. ^Б

Беседу вел Леонтий Букштейн