

ЛИДЕРСТВО – ЭТО ТРУД



Производство аммиака на АО «Апатит» (г. Череповец)

— **Игорь Вениаминович, казалось бы, совсем недавно в своем интервью нашему журналу вы говорили о планах по созданию полноценной инженеринговой компании. Тем не менее, сегодня эксперты смело называют «НИИК» инженеринговой фирмой. Как это получилось?**

— Ответ на этот вопрос следует искать прежде всего в нашем коллективе, который упорно работал, продвигаясь к поставленной нами цели и приобретал все те качества, которые присущи лучшим представителям мирового инженеринга. На протяжении последних лет мы самым тщательным образом занимались подбором кадров, профессиональным ростом наших людей во всех областях, которыми занимается НИИК и, конечно, привлечением в компанию талантливейшей молодежи. Сегодня наш коллектив насчитывает уже более 750 человек, и профессионально владеет не только проектной, но и технологической частью, а также компетенциями в ЕРС-контрактах и управлении строительством.

Мы усилили и продолжаем исследования и разработки, позволяющие нам развивать производство аммиака, карбамида, азотной кислоты, амселистры, метанола, что всегда актуально. Кроме того, учитывая потребности партнеров, НИИК движется в сторону перехода к производству сложных удобрений на основе карбамида, селитры с различными добавками и других продуктов: соединением, смешением и иными способами. То есть, к тому, что становится наиболее актуальным для производителей и потребителей минеральных удобрений.

Существующая структура компании (сами проектные отделы, строительные, монтажно-технологические, электро-технические, конструкторские, различные подразделения с соответствующей специализацией и т.д.), у нас, с одной стороны, учитывает планы, которые имеются у потребителей наших услуг, а с другой стороны — ориентируется на мировые тенденции.

Здесь наш опыт и знания в области технологии производств, эксплуата-

ции установок оборудования, материаловедения, коррозионных процессов, технологий ремонта и чистки оборудования. И, конечно, в области самого синтеза карбамида, который состоит из технологической части, части математического моделирования, стендовых испытаний — газодинамики и других физических явлений. И мы здесь говорим об этом, как об одном из важнейших подразделений инженеринговой компании — научном...

— **И ваша работа, конечно, усложнилась?**

— Вопрос не в том, что работа усложнилась, — она стала более объемной, потребовала расширения компетенций, вливания серьезных крупных инвестиций. У любой компании сложности при решении задач начинаются тогда, когда она не успевает за происходящими изменениями в том секторе, в котором работает. Все в этом мире меняется очень быстро, и также должны меняться и мы. В первую очередь, следуя за трендами, стремясь делать то, что



Игорь Есин
Председатель совета директоров
компании «НИИК»

необходимо клиенту и двигаясь в ту сторону, куда развивается рынок.

Был период, конец 90-х годов, когда всем надо было максимально наращивать мощности, потому что у предприятий за счет девальвации открылись экспортные возможности. В экономике наступал и такой период, когда существовала стабильная ситуация и все занялись вопросами повышения эффективности производства. Совсем недавно пришло время, которое характеризовалось, например, повышенным вниманием госорганов к экологичности производств, к соблюдению нормативов охраны окружающей среды.

То есть, каждый временной промежуток ставит перед нами свои особенные определенные задачи. В последнее время эти задачи касаются повышения энергоэффективности существующих производств, потому что цены на их продукцию на мировом рынке реально рухнули — в полтора, а по некоторым позициям и в два раза. Для соответствия этому новому тренду потребовалось сокращать некоторые вещи, которые не вписывались в экономическую модель, существовавшую до ценового обвала. Понятно, что инженеринговая компания должна чувствовать такие перемены и быстро настраивать свой коллектив на их решение.

— А сегодня Вы, наверное, думаете о цифровизации...

— Мы исходим из более широкого понимания, связанного в первую очередь с ее использованием и ролью, потому что современная система проектирования и эксплуатации действующего завода уже не может без активного внедрения цифровых технологий, обеспечивающих безаварийную эксплуатацию производства и контроль за ним по всем параметрам — экологическим, безопасности, человеческого капитала. Поэтому в нашей компании инженеринг трансформируется, постоянно встраивая в себя веяния цифровизации. Необходимость в этом мы почувствовали давно. У нас еще в начале 2000-х годов была тема «Система оптимального управления», когда за счет компьютерных и математических программ мы могли быстро обеспечить либо выход на полную мощность установки, либо на какие-то другие, специально заданные параметры.

— Вы хотите сказать, что всеми этими вещами, связанными с цифровизацией производства, вы стали заниматься раньше других предприятий?

— Мы заглядывали вперед, в будущее, но, к сожалению, рынок не был готов платить за наши планы соответствовать этому будущему. Но мы не теряли время, совершенствовали свою систему, требования к ней, улучшали ее в техническом плане, по аппаратурной оснащенности. Поэтому нам сейчас значительно легче соответствовать новым трендам, если бы мы тогда, лет 15 назад, не занимались тем, чем занимались. Мы многие проекты нарабатываем на перспективу. В этом и состоит идея, что наша компания сначала может разработать продукт, а уже потом до него дозреет потребитель.

Для нас работа на уровне современного проектирования и инженеринга заключается в том, что мы уже на стадии проектирования завода закладываем инженерные данные, которые могут потребоваться в управлении предприятием. Начиная от параметров самой технологической установки и заканчивая общезаводским хозяйством, включая параметры экологического контроля, системы видеонаблюдения и видеоаналитики, которые все равно будут интегрированы в единую цифровую систему завода.

— Но ведь это неминуемо ведет к сокращению числа рабочих на заводах. Какой вы видите оптимальную численность для среднего химического производства через 5-7 лет? Вместо нынешних, скажем, 2-4 тысяч человек?

— Да не через 5-7, а уже года через два на таких производствах с лихвой будет хватать человек 500 — это максимум. Эффективным, на мой взгляд, будет тот собственник, который активно инвестирует в новые технологии. Второй момент, который проявляется уже при строительстве новых заводов — это ситуация с управлением как обслуживанием, так и ремонтом. Все наши старые заводы построены с расчетом, что, если на них что-то сломается, ремонт, в том числе и капитальный, займется собственные службы. Сегодняшняя мировая практика говорит о другом: на заводе содержится только эксплуатационный персонал. А для ремонта подключаются специализированные организации.

Яркий пример — крупный новый химзавод в Бахрейне, производящий, в том числе, аммиак, метанол и карбамид, имеет штат примерно 500 сотрудников. Но, когда раз в 3 года проводится капремонт, на площадке присутствует 4 тысячи рабочих буквально со всего мира, а потом разъезжаются обратно. Это обходится дешевле, чем содержать

свой собственный ремонтный цех. И мы готовы к такой работе, в частности, те наши подразделения, которые заняты коррозионным, технологическим обследованием, чисткой оборудования. Их график расписан на год вперед — для России, Белоруссии, Египта, Индии и других стран.

— И если говорить о российских действующих производствах, Вы в своей практике обслуживаете те из них, в чьих проектах участвовали ранее?

— Конечно, у компании имеется все для этого. У нас есть, например, истории каждого аппарата высокого давления, мы знаем их состояние. Ведь все заводы проводят регулярную диагностику оборудования высокого давления, которое включает в себя и те самые аппараты, и трубопроводы. Мы имеем в своем архиве электронный образ завода, карты самого аппарата, его проблемных мест — в зависимости от ситуации и клиента.

— А если на заводе к вашим спроектированным комплексам добавили какие-то новые узлы других производителей?

— Сейчас важна тема так называемого электронного архива, который позволяет на системе 3D-модели четко контролировать, какое оборудование, когда и кем менялось, кем поставлялось, а также причины замены. Все это мы



Производство карбамида на АО «Апатит» (г. Череповец)

— Раньше вас считали компанией, которая специализируется на карбамиде. А сегодня вы по сути занялись всеми минеральными удобрениями и даже более того. Почему?

— Я бы назвал нашу основную тему газохимией. Мы сейчас, кроме самих азотных удобрений, активно переходим к темам реконструкции аммиаков, метанолов и даже строительства новых производств. Пото-

тенции не только по карбамиду, но и по тому же метанолу? Потому что мы сейчас видим как минимум четыре новых завода по метанолу, которые будут строиться. Они и по нашим оценкам, и по мнению других компаний, вполне адекватны рынку.

— Многие бы хотели взять в свой «портфель» услуг и повести сразу несколько продуктов. Но не всегда получается. А как же вам удается успешно продвигаться и занять определенные лидирующие позиции? Особенно если учесть, что технологии наши предприятия чаще всего покупают западные.

— Во-первых, потому что мы на этом специализировались. Во-вторых, потому что мы гибкая и ответственная компания. Многие зарубежные лицензиары работают с нами, в том числе, в плане передачи нам интеллектуальной собственности, «ноу-хау», потому что мы выполняем взятые на себя обязательства по качеству работ, по объемам сроков, сохранению конфиденциальности.

— Вы создали филиалы, например, один из них — в Новомосковске. Зачем вам они? Это же расходы.

— Я бы сказал, что это не расходы, а инвестиции. Это принесет эффект за счет того, что мы будем ближе к заказчику и, набрав профессиональную команду, проживающую там же, впишем ее в свою систему управления, в свои стандарты. Ну и, это влияние в

[Все в этом мире меняется, должны меняться и мы. В первую очередь, следуя за трендами, двигаясь в сторону развития рынка]

храним, и после завершения на предприятии своего проекта мы живых связей с ним не теряем. И так работаем практически с каждой компанией.

При этом, там, где это возможно, стараемся показать компаниям новые подходы, и, конечно, в ходе работы с ними презентуем собственные разработки, и все, что есть нового, интересного для них в отрасли и в мире. Насколько это будет воспринято, зависит уже от того, какие у них самих есть программы развития. У нас постоянная связь с предприятиями, как на уровне механиков и технических директоров, так и на уровне маркетинга, коммерческих служб. Партнерство — вот наша философия работы с клиентом.

му что сейчас рынок очень активно развивается в плане строительства новых метанольных установок. Это выгодно и удобно и благодаря существующей мировой конъюнктуре, и в плане развития нашей страны, например, ее северо-западного региона, Дальнего Востока. Это очень хорошее верное направление движения страны, надо строить новые заводы. Нам государство сначала объявило об импортозамещении, а теперь надо и на экспорт поработать и, как говорят, «грузить».

Нынешняя тенденция, и я ее четко вижу — это строительство новых производств. Почему мы в эту тему пошли и начали наращивать свои компе-

самом регионе. Мы можем управлять всей цепочкой работ, которая необходима для сдачи объекта. Это не только проектирование, но и закупка оборудования, комплектация, строительство, управление, пусконаладка, сдача объекта как актива, приносящего клиенту прибыль. Мы помогаем заказчику разобраться в тех технологиях, которые присутствуют на рынке и наиболее удовлетворяют его запросам и потребностям, расшифровываем ему особенности эксплуатации технологии на его площадке. Но конечное решение по их выбору принимает заказчик.

При этом компания ничего не навязывает, что, кстати, очень ценят лицензиары – мы не лоббируем ничьих позиций. Если заказчику нужны от кого-то преференции, то пусть он сам их и получает от лицензиара. Если он новичок в этом деле, то пусть ведет переговоры и сам начинает понимать, какой заказчик ему подходит. Вопрос ведь не только в технологиях — в любом новом проекте не менее важны вопросы финансирования и его обеспечения. И здесь у одного лицензиара условия лучше, у другого хуже, а в итоге вы получаете один и тот же продукт — от аммиака до карбамида. Но, чтобы построить завод в России, так или иначе нужны деньги и поддержка инжиниринговой компании.

— И какой вам проект сегодня особенно импонирует?

— Сегодня?... Пожалуй, проект «АКМ» инженеров и химиков «Метафракса», который сейчас строится в Губахе, в проектировании и строительстве которого мы участвуем. Это настоящий экологический и эффективный прорыв в будущее. Мне нравится смелость людей, которые решились на реализацию проекта с таким объемом затрат и такими объемами производства. Я считаю, это яркий пример не только смелости, но и того, как надо идти в ногу со временем.

— Но как бы мы ни восхищались отдельными проектами, с каждым из партнеров надо работать конструктивно...

— Для нашей компании это аксиома. Практика показывает, что при строительстве новых производств у «ЕвроХима», например, своя модель, у него есть своя квалифицированная проектная компания «Тулагипрохим», строительная компания, хорошая служба закупок. «Акрон» всегда все старается сделать сам, в том числе, и по закупкам оборудования. Он

развивает свой проектный институт НИАП, есть успехи — это его модель поведения. Насколько она оправдывает себя — пусть решает собственник. Мы готовы работать и с теми, и с другими, мы гибкие.

— Очень многие хотят иметь своих проектировщиков.

— Всегда встает вопрос — зачем, если вы хотите зарабатывать на производстве и сбыте продукции? Другой момент, о котором можно всегда говорить — это когда со стороны собственников управленцам ставилась задача минимизировать издержки. В том числе, за счет сокращения собственных исследовательских центров, проектных отделов, оставив только эксплуатационщиков. Такой подход был в 90-е и «нулевые». А потом владельцы столкнулись с тем, что надо где-то брать новые рецептуры, новые технологии, и получалось, что они должны или к кому-то обращаться, или создавать собственные инженерные центры. Возможно даже, с последующими продажами своих разработок кому-то еще, если так решит собственник.

— Но развивать такие центры, вместе с производством продукции, все равно, что на двух стульях сидеть, не думаете так?

— Это разный бизнес, я согласен. Но, если компания, установив и запустив у себя установку своей разработки, захочет продавать ее и другим, то почему бы нет? Но здесь есть риски: вдруг установка, которую вы разрабатывали для себя, не заработает так, как хотелось бы? Вдруг ее будет невозможно продавать? Это уже будет означать безвозвратную потерю денег, потому что, если вы поставили у себя установку, которую разработали другие, то здесь что-то можно требовать, какие-то возмещения. А здесь спрос только с самого себя. Все зависит от целей и возможностей. Я не исключаю, что, если это настрой собственника, если он хочет это разбить на бизнесы, то имеет смысл и такой подход. Пример тому «Тулагипрохим» компании «ЕвроХим», или «НИУИФ» компании «Фосагро»...

— А если говорить о вашем будущем, вы на что делаете упор?

— Прежде всего на развитие. У нас сейчас много проектов за рубежом: Индия, Египет, Индонезия. В России мы работаем по Дальнему Востоку, по строительству Амурского ГПЗ, по Сибири. Все зависит от того, где какой объем работы будет намечаться. Конечно, комфортно было бы создать офис в Санкт-Петербурге и там работать, потому что по Северо-Западу в ближайшие 5 лет работа точно будет.

— Составляющую по научным разработкам Вы будете усиливать или компании достаточно того, что есть?

— К сожалению, тяжело внедрять и продвигать серьезные технологии на внешний рынок без поддержки государства. Есть такая данность: когда речь идет о чем-то гражданском, поддержки от Правительства почти никакой. Когда речь идет о военных технологиях, то интерес государства имеется. Будем надеяться, что сбалансированный подход к развитию инжиниринга и новых технологий в нашей стране станет привычным делом ■



Комплекс Аммиак-Метанол-Карбамид в г. Менделеевске (Татарстан)