

ЖИЗНЬ – ЭТО ВОПЛОЩЕНИЕ ИДЕЙ

(Интервью с Всеволодом Анатольевичем Ананьевским, директором ООО «НИИЦА»)

В офисе НИИЦА, в гости к Всеволоду Анатольевичу Ананьевскому, ваш покорный слуга заехал просто с целью поздравить юбиляра. (А это, между прочим, очень важная цель!) Ну и посидеть, поговорить – как без этого? Но случилось так, что именно в тот мартовский день в Киев пришла весна. А когда в Киеве весна, – разве можно беседовать чересчур всерьез? Тем более с Всеволодом Анатольевичем... Впрочем, с улыбкой можно обсуждать и вполне серьезные вещи. Даже нужно – с улыбкой. И как можно чаще.

А весна... в Киеве ли она наступает или в Москве, в Питере или в другом городе, или даже не в городе, а вообще в жизни – это всегда хорошо...



Всеволод Анатольевич
Ананьевский

А если серьезно – я вправду не хочу «навязывать» тему, и вопросов готовых нет у меня сегодня. Давайте просто поговорим о том, о чем Вам хочется.

Вот что Вас сейчас больше всего интересует по жизни?

– По жизни?

– Ну... в смысле, по работе...

– Да нет, подождите, Вы все правильно сказали сначала: «по жизни». Потому что я лично не представляю себя вне работы, вне коллектива, без моих друзей-арматурщиков: и украинских, и российских, и из других стран. Да и вообще, страна-то на самом деле одна! Границы – это для политиков. А для арматурщиков она как

была одна, так и осталась.

– Но все же Вы – в Украине. И у Вас здесь своя фирма – НИИЦА...

– Да, как раз недавно мы справляли пятилетие. Пять лет пролетели – не заметишь! Мы начинали почти с нуля: были только идеи и огромное желание их реализовать. А сейчас «НИИЦА» – головная организация «по технологии арматуростроения» Министерства промышленной политики Украины. «Технология» – в широком смысле: конструирование, расчеты, разработка новых технологических процессов по изготовлению и испытанию арматуры, моделирование процессов, происходящих в арматуре.

И мы имеем Разрешение по атомной промышленности, дающее право производить различные услуги – в этом Разрешении всё перечислено: от конструирования арматуры до разработки ремонтной документации и НД по продлению сроков службы арматуры, эксплуатируемой на АЭС Украины.

– Круто! А в России и в Украине есть еще подобные фирмы?

– Не знаю, наверно, есть. Но думаю, не так много. И они обычно работают в составе каких-то объединений. Например, в Сумах на одном из объединений есть хорошая группа прочнистов.

– А за счет чего Вы с ними конкурируете?

– Во-первых, мы умеем находить ниши, где нет конкурентов – по арматуростроению в Украине мы одни. Во-вторых, мы не отказываем нашим друзьям в России.

– Всеволод Анатольевич, позвольте поздравить Вас с юбилеем!

– Спасибо! Только давайте не будем уточнять, сколько...

– Окей, не будем. Все и так знают: пятьдесят...

– Верно!

– А уж о том, как отпраздновали – я даже спрашивать не стану...

– Ну и замечательно! А может, и вообще спрашивать не станете?

– То есть как?

– Да вы понимаете, в чем дело... Дело в том, что я хотел было с утра что-то умное сказать – но забыл. Солнышко выглянуло, понимаете... А вот Вы мне оставьте вопросы – я потом вспомню и честно отвечу...

– Э, не-е-ет! Так не пойдет! Тем более я и сам не знаю пока, о чем спрашивать. Я ж просто так заехал...

The editor-in-chief of Valve World Magazine entered into conversation with Mr. Vsevolod Anan'evskiy, one of the famous authorities of valve industry in CIS. Mr. Vsevolod Anan'evskiy told about his vital and business principles as well as about the engineering company NIICA, where he was the founder and now is the top manager. Interlocutors discussed the specificity of valve R&D in CIS, that makes possible the successful development of independent engineering companies and also staff motivation in such companies.

– Ну конечно, в Украине ж ниже уровень зарплат...

– Думаю, не в этом дело, дело в производительности. У нас три конструктора выполняют работу, которая в былые времена требовала усилия десятков человек.

– В смысле?

– Потому что мы освоили ПК «Проинженер»¹ – это автоматизированная система проектирования, которая помогает конструировать. В ней очень много возможностей! Допустим, когда конструктор делает электронную модель изделия – программа сама подбирает все конструктивные элементы из базы данных, материалы и другую необходимую информацию.

– И что, настолько уникальная система? Мне кажется, подобные программные комплексы нынче есть у всех. А у кого нет – тот, считай, безнадежно отстал. На кульманах сейчас уже не рисуют. Весь мир проектирует на компьютерах.

– Да, конечно, есть и другие программные комплексы. Но мы выбрали «Проинженер». Те ребята, которые его сделали (там были и наши люди) – они учли и советский опыт, и опыт Западной Европы и Америки. Мы купили у них лицензии, прошли обучение. И теперь работаем, и даже сами обучаем своих сотрудников. Пусть наши ребята еще не достигли вершин – мы используем где-то 60-70% возможностей «Проинженера». Но главное – мы пошли по этому пути и уже построили свою методологию.

И вот что надо учесть – «Проинженер» развивается: выходят обновления, что-то добавляется, пополняется база данных, сервис становится более удобным. Появляются очень полезные «навороты». Ну и мы всё время учимся как пользователи. В итоге наша производительность постоянно растёт!

Кстати, сейчас заказчики начали требовать, чтобы инструкция по эксплуатации и ремонту была в виде анимационных картинок. Как у импортной мебели. С помощью такой программы, как наша, это сделать просто.

– О да, картинки! Они нужны обязательно! Чтобы всё было наглядно. Чтобы ремонтник на подряде, не знающий русского языка... ну, ладно...

То есть, само по себе наличие программы на компьютере – это еще не умение ею грамотно пользоваться. Соглашусь. Что ж, возможно, в СНГ вы на переднем крае. Ибо в те времена, когда Запад осваивал «Проинженер» и ему подобные системы, у нас компьютеры использовались всё больше для тетриса... Но в Европе? Они-то давно проектируют с помощью программ.

– Безусловно, в Европе это давно освоено. Но и мы теперь – на уровне! Однако, там немножко по-другому всё устроено. Я сам был в Германии, во Франции. Там нет инженерно-конструкторских фирм, подобных нашей. У них – КБ при заводах.

– Почему?

– А бог его знает. Так сложилось, наверное...

¹ Pro/ENGINEER Wildfire – MCAD продукт Parametric Technology Corporation (PTC), Компания PTC – один из крупнейших в мире системных интеграторов с главным офисом в г. Нидхэм (Массачусетс, США). Более 50000 клиентов. Основана в 1985 году. Проект Pro/ENGINEER запущен в 1988 г. (прим. ред.)

– Возможно, в СНГ проблема с конструкторскими кадрами. А в Германии такой проблемы нет, наверное...

– У них – нет. У них трехмерное проектирование давным-давно внедрено. И отлажена система подготовки кадров. Они заранее замену готовят, и если человек уволился – сразу есть кто-то на его место... ну и воруют кадры друг у друга, конечно, как и у нас.

И смотрите: у них на каждом заводе есть большущая база данных по всем изделиям, которые они выпускали на протяжении десятков лет. И когда конструктор начинает решать какую-то задачу – он сначала ищет аналоги. Программа рисует ему нечто подобное тому, что уже было и есть. И только если совсем новые параметры, и никакие аналоги не подходят – тогда приходится придумывать что-то новое. Но это бывает редко. В КБ фирмы из 10-12 человек принципиально новые изделия проектирует только 1-2 специалиста.

– И это правильно! Зачем держать лишние кадры?

– Лишних людей не нужно. Но понимаете, у них у всех единственная цель – заработать. Главное – продать арматуру...

– Ну да! А у вас? Вы разве не коммерческая фирма?

– Получается, что не совсем...

– Как это? Вам прибыль не нужна?

– Прибыль нужна. Чтобы развиваться. Это самое главное: не «проедать» деньги, а вкладывать в развитие.

– Все вкладывают...

– Ну как Вам объяснить? Вот пять лет назад я ушел из Киевского ЦКБА. Ушел не потому, что с ними поругался – у нас с Юрием Николаевичем Рыкуничем по сей день прекрасные отношения. И не потому, что устал, или еще что-то. Нет! Просто был институт – а стало производство. А у меня очень много наработок в виде статей, монографий, авторских свидетельств, патентов. И я хочу их всех реализовать! Включая уникальные работы по высокому давлению – до 3200 атмосфер, представляете?

Есть технологии, которые, к сожалению, у нас в бывшем Советском Союзе, да и сейчас, не прижились. Вот, например, газостатическое прессование, в процессе которого полностью исправляются все дефекты литья под давлением. Если подобрать определенный режим: высокое давление и температура, – то благодаря всестороннему сжатию и активным диффузионным процессам происходит «залечивание» этих дефектов. И в конечном итоге изделие получается как после прессования и штамповки.

Или вот – сверхглубокая скважина, для нее нужно геодезическое оборудование. Оборудование это должно быть очень маленьким по размеру, чтобы уместиться в трубу. И к тому же давление на глубине 10 км – порядка 1000 атмосфер! Поэтому такое геодезическое оборудование необходимо испытывать на специальных стендах. А для этих стендов нужна арматура. И подобную арматуру мы делали!

Имеется и масса других наработок...

– И реализовать их хочется порой даже вопреки коммерческим мотивам... Понимаю! И Вы знаете, мне кажется,

такой вот «некоммерческий подход» — а люди ведь его чувствуют — он в наших условиях почему-то тоже порой работает как конкурентное преимущество...

— А знаете, почему?

— Думаю, тут играет роль личностный фактор. Мне все же кажется, что «НИИЦА» существует во многом за счет имени В.А. Апаньевского. Разве нет?

— Безусловно, этот элемент присутствует: я ведь знаю все заводы России и Украины, и меня там знают. И в первые два-три года это сыграло положительную роль.

— ...И, строго говоря, я не вижу других явных конкурентных факторов...

— Так идеи еще должны быть!

— То есть? Какие идеи?

— Почему к нам обращаются? Потому что мы делаем быстро и дешево, потому что прозрачны по цене — всегда даем расшифровку. Да. Но не только поэтому!

Вот есть принцип, он даже в ИСО записан: заказчик всегда прав. Правильный принцип! Мы всегда делаем только то, что нужно заказчику. Он нам дает примитивное изделие — мы беремся. Но можно ведь по-разному сделать! Бывает «ширпотребовская» работа, а бывает... Вот, например, мы вместе с «Армагусом» работаем с Кирово-Чепецким химкомбинатом. Там у них регулирующие клапаны даже из высоких никелевых и прочих сплавов разрушаются за два месяца: сложные среды. Мы проанализировали всю литературу, неоднократно побывали в Кирово-Чепецке, посмотрели, что там за условия эксплуатации, что за арматура стоит. Расчетным путем выяснили распределение потока — а оно, так сказать, «нетрадиционное». И сделали для них «нетрадиционную» конструкцию клапана: ось выбрали чуть-чуть выше!

— А, да! Была же у нас статья!

— Вот — мы писали как раз об этой своей работе. Но, увы, она была приостановлена в связи с... как бы это сказать... *несанкционированным разрушением клапанов во время промышленных испытаний*. Их попросту разбили кувалдой, когда в ночную смену из-за нарушения технологических процессов остановилась линия. Такая у них «технология»: когда из-за падения температуры проточная часть забивается твердыми включениями, они кувалдой «прочищают» системы. И, хотя клапаны наши проработали в два раза дольше, чем «родная» арматура, мы решили подумать над тем, как и эту «специфику» учесть. И придумали. Проект закончен. Сейчас будем изготавливать клапаны и направлять их на Кирово-Чепецкий комбинат.

Или возьмем арматуру с точки зрения сейсмостойкости. Представьте себе: вот есть задвижка. У этой задвижки есть корпус, а внутри находится много подвижных частей: запорные органы и всякие другие, какие хотите.



Что происходит при землетрясении? Сейсмические колебания действуют и на корпус, и на подвижные детали. Корпус можно сразу спроектировать сейсмостойким, но есть и другое требование — сейсмостойкость: арматура должна не только уцелеть во время землетрясения, но и сохранить при этом работоспособность. А тут уже важно, что будет с подвижными элементами, которые при определенных частотах могут войти в резонанс и разрушиться.

— Факт! Если собственная частота сравнивается с частотой внешних колебаний...

— Причем стойкость к землетрясению определяется не только собственной частотой отдельной детали, но и собственной частотой всей подвижной системы! Допустим, когда задвижка закрыта, и шток зафиксирован в нижнем положении — задвижка сейсмостойкая. Но вот она начинает открываться... а в начале открытия существует такое состояние, когда собственная частота подвижной системы падает до низких величин, сравнимых с частотой сейсмических колебаний. И может случиться резонанс, задвижка может разрушиться.

Но это для задвижки. А для других видов арматуры — свои нюансы. Мы все эти нюансы знаем, и не просто можем рассчитать любое изделие на сейсмостойкость, но и предложить такую модернизацию, чтобы разрушения не допустить.

То есть, понимаете, существуют какие-то стандартные методики: делай раз, делай два, так-то и так-то. Мы их знаем и используем. Но всё равно при этом стараемся оценить задачу в комплексе, в системе, найти какие-то интересные идеи...

— И, выходит, может быть, делаете больше работы, чем того формально требует заказ.

— Мы научились работать честно! Понимаете — не хочется плохо делать. Самое главное, чтобы самому не было стыдно перед собой.

– Но тогда у вас дороже получается...

– Может, немного дороже, да. Но заказчик оценит!

– Я вот что думаю: знаете, что с НИИЦА получается?

Есть такое модное слово «аутсорсинг»...

– Знаю, знаю, по-русски – кооперация...

– Так вот Вы, выходит, создали компанию, которая позволяет заводам, вместо того чтобы собственные полнокровные КБ заводить и оснащать, просто вам эту функцию «сбрасывать» на аутсорсинг. Что эффективнее благодаря тому, во-первых, что у вас сконцентрирована квалификация: и конструкторы, и технологи – все вместе; плюс программа хорошая... правильно я говорю?

– Наверное, правильно. Но я думаю, что заводы с нами работают еще и потому, что видят наше отношение. Да, мы работаем за деньги – но не ради денег! Потому что для меня важно идеи реализовать, ну а самое главное – это то, что у нас подобрался коллектив единомышленников.

Тут у нас недавно была комиссия – мы сертификацию проходили на ИСО – и по итогам ее работы, как обычно, было собрание. И они потом говорят: «Что нас поразило: мы обычно собираем только руководящий состав – а тут все собрались! И к кому мы ни подходили, с кем ни беседовали – никто не сказал, мол, зачем мне всё это нужно. В глазах – внимание и искренний интерес!»

Я этим коллективом живу! Для меня самое важное – человек! Я для людей – всё, что могу, делаю. Зато и они пашут так, что у меня нет проблем, когда у нас «пожар». А у нас такие случаи бывают, потому что надо зарабатывать. Вот буквально в декабре очень напряженное, трудное время было. Срочный заказ – нужно было до праздников сдать. И я к людям обратился: ребята, надо сделать! Ну, подстимулировал, причем не только деньгами. И Вы знаете – сделали! Провернули такое количество работы, на которое нужно человек сорок, а они – шестером!

...У меня ушли уже два-три человека, не выдержали этого темпа. То ли ленивые были и поняли, что бесперспективно, или уж не знаю, что они там поняли...

– Когда в команде есть лидер с горящими глазами – это заразительно...

– И эта зараза начинает распространяться...

– И те, кто не заражается – в конце концов чувствуют себя чужими и уходят. А кто заражается – остается и включается в творческий процесс.

– И все же нельзя забывать, что люди приходят на работу, чтобы заработать, – что бы кто ни говорил. Да, интерес должен быть. А плюс к этому – творчество. Но у них же семьи... Поэтому одна из моих главных задач как руководителя – отслеживать уровень зарплат в Украине. Я должен достойно оплачивать труд своих людей!

Конечно, бывают задержки, в основном из-за недисциплинированности заказчиков, которые в нарушение договоров платят не вовремя. Но коллектив подобрался такой, который это понимает и терпит. И знаете, что я сделал, чтобы люди не обижались на задержки зарплаты? Я ввел индексацию! Первые 10 дней задержки – 1% от недополученной суммы, вторые – 2%, третьи – 3%, и так далее.

– Как я погляжу, не получать зарплату в НИИЦА – куда выгоднее, чем в банке деньги хранить...

– Людям нужно доверять! Не надо никогда вот эти часы считать! Не надо считать минуты опозданий! А как они после окончания рабочего дня задерживаются – этого ведь никто не считает!? Мы завели даже такой журнал. Вот нужно, например, человеку к врачу среди дня. Он отменился в этом журнале – и пошел, и никто его не спрашивает. Причем потом и не проверяет никто. То есть, всё на полном доверии! И когда к людям так начинаешь относиться...

– Это верно! К нашему человеку нужно по-человечески. Ему инструкция – это по принципу «так уж и быть, выполню». А если он человеческое отношение к себе почувствует – то в ответ безо всяких инструкций так будет пахать...

Ну да ладно, что-то мы с Вами уже в философию скатываемся... А на улице, гляньте-ка, солнце-то какое!

– То есть, думаете, пора заканчивать? Ну, давайте закончим.

Я в завершение вот что скажу. Понимаете, я – инженер. Я, наверное, просто родился для науки. Вот мне еще в 2002 году предлагали должность консультанта и оклад две тысячи долларов. Я отказался. Мне неинтересно вот так, «на подхвате» у кого-то быть. И хотя я получаю сейчас зарплату, меньшую, чем мне предлагали, я – на своем месте, мне интересно жить! И в чем интерес: ведь всё, что тут сделано – это как бы воплощение моих идей! Понимаете, когда воплощаешь идеи – это и значит живешь!

Интервью провел А. Горелов

Денги не являются единственным стимулом к труду. Что же стимулирует работников, в особенности специалистов высокого класса?

Оказывается, то же самое, что стимулирует добровольцев. Добровольцы получают от работы больше удовлетворения, чем служащие, работающие за жалованье. Прежде всего им нужно видеть задачу, проблему, требующую решения.

Питер Дракер,
американский специалист по менеджменту