

# ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ НЕФТЕСЕРВИС НАБИРАЕТ ОБОРОТЫ

ИНТЕРВЬЮ  
**РЕНАТ НУГАЙБЕКОВ**  
Директор УК ООО «ТМС групп»



В ноябре месяце исполнилось 5 лет со дня создания управляющей компании «ТМС групп».

По результатам работы управляющей компании можно судить об эффективности политики ОАО «Татнефть» по выводу сервиса.

С первого дня создания «ТМС групп» в ней работает директор РЕНАТ НУГАЙБЕКОВ, один из наиболее заметных молодых руководителей новой формации. Чем сегодня живет многотысячный коллектив компании, какие новые перспективные направления в своем развитии выбирает «ТМС групп» — тема интервью с ее директором.

**Ред.:** Ренат Ардинатович, обозначьте, пожалуйста, основные вехи пройденного УК ООО «ТМС групп» пути.

**Р.Н.:** УК «ТМС групп» была создана в процессе реструктуризации механического комплекса ОАО «Татнефть». Дата ее рождения — 1 ноября 2005 года. На базе АЦБПО РНО и прокатно-ремонтных цехов эксплуатационного оборудования (ПРЦЭО) нефтегазодобывающих управлений были созданы сервисные предприятия ООО «МехСервис-Запад» и «МехСервис-Восток», которые позже были объединены в дочернюю структуру ООО «МехСервис-НПО».

Через 2,5 года, в июле 2007-го, в УК передано обслуживание объектов внутривнепромысловых перекачки. В мае 2008 года выведены из НГДУ и переданы в нашу управ-

ляющую компанию прокатно-ремонтные цеха глубинно-насосного оборудования, на базе которых создана структура «НКТ-Сервис». Попутно возникла необходимость создания подразделения, отвечающего за учет нефтепромыслового оборудования, — было создано ООО «НКТ-Логистика». С мая прошлого года наша УК начала заниматься и обслуживанием бурового оборудования в связи с реструктуризацией ОАО «Татнефть-ЦБПО РБО и СТ» появилась еще одна наша «дочка» — ООО «ТМС — Буровой Сервис». С мая текущего года обслуживание бурового оборудования в целом стало нашим делом — нам передали также сервис бурового оборудования из УК «Татбурнефть».

С августа этого года мы стали заниматься оказанием услуг по

антикоррозийной обработке труб. В составе нашей УК сформировано новое общество «ТМС-ТрубопроводСервис», базой для создания которого стали УК «Татнефть-ТрубопроводСервис», ООО НПП «ЗНОК ППД», ООО «Центр МПТ».

Как видите, все эти годы шел процесс расширения компании, поля ее деятельности. Увеличилось и количество работающих. Если в УК «ТМС групп» образца 2005 года было занято 580 человек, то в настоящее время общая численность работников превышает 4000 человек.

**Ред.:** Однако история учит, что гигантомания не всегда оправдана. Чем шире масштабы деятельности, тем больше и круг проблем. Как вам удастся эффектив-

но управлять таким большим хозяйством?

**Р.Н.:** Управляю не один я, работает единая команда. Работаем, опираясь на последние достижения науки управления. То, что эффективное управление быстро растущим предприятием невозможно без современных методов управления, мы уяснили для себя примерно три года назад. Все наши приоритеты сегодня связаны с профессиональным развитием, мотивацией персонала, его вовлечением в работу по рационализации производства. Мы создаем условия для обучения каждого работника, для развития его талантов и способностей — тех ценностей, которые и будут по-настоящему определять успешное развитие компании в перспективе.

Эффективности управления мы достигаем во многом благодаря практике проектного подхода, азы которого нам пришлось осваивать в процессе работы. Начиная с меня и моих заместителей, мы на каждой ступени инженерно-технических работников обучили тонкостям работы по проектному подходу большое количество сотрудников, пригласив для этого лучших специалистов. Тем самым мы получили качественное связующее звено между заказчиками проектов, т.е. нами, и исполнителями в управляемых организациях. Представьте себе, что у нас в реализации находится одновременно более 130 проектов по разным направлениям деятельности. Естественно, я просто физически не имею возможности принять непосредственное участие в реализации даже половины такого количества. Но в этом нет необходимости: я делегирую свои полномочия руководителям проектов.

**Ред.:** Вы сказали, что обслуживание бурового оборудования возложено на вашу компанию. Как идет работа в этом новом для вас направлении, какие выявляются проблемы?

**Р.Н.:** Поэтапная реструктуризация бурового комплекса с участием УК ООО «ТМС групп» продолжается. В июне в связи с ликвидацией ООО «Татбурсервис» в наши управляемые общества переведены 140 человек промышленно-



производственного персонала. Основную работу по оказанию услуг буровикам ведут три общества нашей компании: «Татнефть-РНО-МехСервис», «ТМС — Буровой Сервис» и «НКТ-Сервис».

Весь объем работ, заявленный с момента передачи сервиса, выполнен. Претензий по качеству ремонта не получено, однако были претензии по срокам выполнения заявок, зафиксированы случаи простоя буровых бригад в ожидании ПВО. Причиной этого стало состояние оборудования, поступающего на ремонт, которое требовало большей глубины ремонта, чем предполагалось. Следовательно, требовалось больше и времени на производство ремонта. Нами намечены и организованы меры, нацеленные на повышение качества сервиса. В настоящее время ситуация стабилизируется за счет централизации сервисных мощностей.

Имелись у нас проблемы в изготовлении продукции ремонтно-механической мастерской. Здесь причина крылась, в первую очередь, в нехватке персонала.

Переходный период реструктуризации бурового комплекса выявил слабые стороны как со стороны заказчика — в организации заявок, так и со стороны подрядчика — при их исполнении. Но создаваемая нами система взаимоотношений, основанная на взаимопонимании и подкрепленная такими факторами, как создание оборотного фонда и унификация оборудования, позволяет смотреть в будущее с оптимизмом. Надеемся, что при условии четкого определения прав и обязательств в рамках заключаемых договоров 2011 год мы начнем с качественно новым уровнем сервиса.

**Ред.:** Давайте, вернемся к научным методам управления, при-



меняемым в «ТМС групп». Вы одними из первых взяли на вооружение философию «Бережливое производство». Что она дает?

**Р.Н.:** Как добиться того, чтобы улучшение условий работы на рабочих местах способствовало значительному повышению производительности труда, вопрос этот не новый. С целью достижения поставленной цели мы приняли решение организовать рабочие места в соответствии с инструментами «Бережливого производства».

«Бережливое производство» — это способы ведения бизнеса, которые позволяют производить продукцию или оказывать услуги с наименьшими затратами с удовлетворением требований заказчика, потребителя. Освоение «Бережливого производства» в «ТМС групп» началось с 2008 года. Первым шагом было обучение ведущих инженеров и руководителей компании философии «Бережливого производства» и открытие новых пилотных проектов по основным ее инструментам: система 5С, создание карт потоков ценности, внедрение системы Total Productive Maintenance. За сравнительно короткое время проекты дали положительные результаты, показали желание персонала проводить улучшения на своих рабочих местах.

Для вовлечения сотрудников компании в систему «Бережливого производства» организовали учебу по вводному курсу для руководителей проектов. Участники обучения приобрели теоретические знания с практической реализацией инструментов в деловых играх и получили основу для применения знаний в своих проектах. На сегодняшний день прошли обучение 276 человек.

На втором шаге организована структура реализации проектов по «Бережливому производству». В каждом подразделении назначен ответственный по системе 5С с подчинением ему ответственных в цехах; они также отвечают за реализацию системы предложений «Кайдзен», а от управляющей компании консультирует и проводит обучение для рабочих проектный офис.

На третьем шаге по разворачиванию инструментов «Бережливого производства» запущены 16

проектов, среди которых можно выделить такие, которые имеют стратегически важное значение для развития компании. Это «Система 5С в ООО «НКТ-Сервис» с охватом девяти цехов, 58 рабочих мест, «Система 5С в цехах ООО «МехСервис-НПО» с охватом 88 единиц техники, «Картирование ремонта трубы НКТ» в трех цехах, «Централизация ремонта ШГН (картирование ремонта насосов и система 5С на рабочих местах)», «Система быстрой переналадки 2-дюймовых труб на 2,5-дюймовые в Елховском цехе ООО «НКТ-Сервис» и другие.

Отмечу, что мы в течение года издаем свою корпоративную газету «Навигатор «ТМС групп», в которой для популяризации инструментов «Бережливого производства» и ознакомления сотрудников компании с реализацией проектов ведется рубрика «Инновация и Бережливое производство». Периодически проводятся семинары для ведущих и молодых специалистов компании.

Далее планируем организовать систему обучения на принципах наставничества и лидерства, также запустить систему механизма улучшений через систему «Кайдзен»-предложений.

После реализации фундаментальных инструментов «Бережливого производства» планируем приступить к сложным инструментам, таким как стандартизация процесса, выравнивание загрузки операторов и т.д. «Бережливое производство» в целом совместно с инструментами проектного, статистического управления дают синергетический эффект, позволяют не только сохранять конкурентоспособное преимущество, но и развиваться дальше в тяжелые периоды кризиса.

**Ред.:** Как складываются ваши взаимоотношения с заказчиками?

**Р.Н.:** Основные наши заказчики — нефтегазодобывающие управления, а также ряд других предприятий «Татнефти». Конечная цель у всех нас одна — обеспечить высокий уровень прибыльности «Татнефти» в целом. Мы ищем пути налаживания наиболее комфортных условий совместной работы. Так, не было

ясности, как и, главное, с кем должен вести диалог заказчик для удовлетворения своих потребностей; общение было хаотичным. Для решения своих вопросов заказчику было необходимо поддерживать взаимоотношения с целым рядом представителей управляющей компании. Понятно, это не способствовало плодотворной работе. Решение было принято такое: мы создали службу руководителей контрактов. Она была сформирована из заместителей начальников цехов управляемых организаций. Выбрали курс на клиентоориентированность, т.е. на удовлетворение потребностей заказчика. Было создано «единое окно» информации, как со стороны управляющей компании, так и со стороны заказчика — нефтегазодобывающих управлений. Таким образом, в цехе появился сотрудник, в задачи которого входит устранение потерь в работе путем совершенствования, инициации проектов с учетом интересов заказчика.

**Ред.:** Реструктуризация сервисной службы ОАО «Татнефть» предполагает также выход на внешний рынок услуг. Насколько широки связи «ТМС групп» с внешними заказчиками, как складывается динамика в этом направлении?

**Р.Н.:** Основным нашим клиентом, конечно же, является акционерное общество «Татнефть». Однако мы понимаем, что если необходимо выжить в конкурентной борьбе на рынке нефтесервиса, необходимо активно развиваться. Поэтому компания активно продвигается и на внешнем рынке.

Объемы услуг постоянно растут. В число компаний-партнеров и заказчиков наших услуг, помимо ОАО «Татнефть», ОАО «РИТЭК», ООО «БайТекс», вошли также ОАО «Удмуртнефть» (ОАО «Роснефть»), НГДУ «Бугурусланнефть», НГДУ «Сорочинскнефть» (НК «ТНК-ВР»), ОАО «Ульяновскнефть» (ОАО «РуссНефть»), ЗАО «НОВОМЕТ». Всего порядка ста компаний.

И здесь «ТМС групп» ставит перед собой амбициозные задачи — войти в число наиболее заметных и известных игроков рынка нефтесервиса. 

# VII МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ И ВЫСТАВКА ПРОГРЕССИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ВЫСОКОСЕРНИСТЫХ НЕФТИ И ГАЗА' 2011



Контакты оргкомитета:  
email: [projects@sogat.org](mailto:projects@sogat.org)  
сайт: [www.sogat.org](http://www.sogat.org)  
тел.: +971 2 674 4040  
факс: +971 2 672 1217

27-31 марта,  
отель Hilton, Абу-Даби,  
ОАЭ



## SOUR OIL & GAS ADVANCED TECHNOLOGY 2011, SOGAT

На Международной Конференции и Выставке SOGAT будут обсуждаться не только последние международные решения в области технологий, используемых для десульфации разрабатываемых высокосернистых месторождений, но и важные вопросы, связанные с серьезным негативным действием загрязняющих веществ, таких как бензол, толуол, ксилол, меркаптаны, ртуть,  $NH_3$ ,  $CO_2$ ,  $SC_2$  и т.д., полезное использование диоксида углерода, сопутствующего добыче газа в Саудовской Аравии и ОАЭ, а также существующие процедуры по контролю качества серы.

### Программа мероприятий:

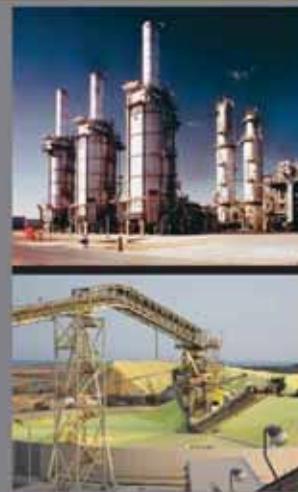
- 7я Международная Конференция SOGAT (29-30 марта);
- 5й Международный Форум по  $CO_2$  (31 марта);
- 1й Международный Форум по управлению использованию серы (31 марта)

### Семинары SOGAT:

- Регенерация серы (27-28 марта);
- Обработка высокосернистого газа и эффективное управление его запасами (27-28 марта);
- Закачивание высокосернистого газа (27 марта);
- Измерение и удаление ртути (28 марта)
- Выставка SOGAT (28-31 марта)

Регистрация на все мероприятия в рамках VII Международной Конференции SOGAT начнется 3 января 2011 года

SOGAT 2011 проводится при поддержке



WWW.SOGAT.ORG

Organised by:



Official Media Partners:



International Media Partners:



Official Publication:

