

## Все сначала

**Саит Ваитович Мамбетшаев**, почетный строитель РФ, заслуженный строитель РФ, награжден орденом «Трудового Красного знамени», орденом «За заслуги перед Отечеством IV степени», орденом «Почета», орденом «За заслуги перед Отечеством III степени», медалью «Ветеран труда». Лауреат национальных премий им. Петра Великого, Косыгина, Минина и Пожарского. В январе 2001 года получил Благодарственное письмо от Председателя Правительства РФ В.В. Путина. Лауреат премии «Директор года 2000». В 2002 и 2004 годах становился Лучшим менеджером Калужской области. В 2002, 2005 и в 2007 годах являлся Лучшим руководителем предприятия строительного комплекса РФ. В 2004 году стал Лучшим менеджером России.

Предприятие, возглавляемое С.В. Мамбетшаевым, за годы перестройки и рыночных реформ не только выжило, но и вошло в десятку самых успешно работающих крупных объединений в области строительных материалов РФ.

За годы производственной деятельности создал 8 изобретений и 29 трудов по вопросам экономики предприятия и отрасли.

С 2007 по настоящее время Саит Ваитович — профессор кафедры экономики и организации производства КФ МГТУ им. Н.Э. Баумана, преподает дисциплины «Производственный менеджмент», «Основы менеджмента», «Системный анализ в экономике».

Изобрести

**Расскажите, пожалуйста, о самом интересном/ значительном проекте, которым Вам приходилось руководить, либо принимать участие**

Самое неожиданное предложение поступило мне в 1985 году. Предложение заключалось в том, чтобы покинуть город Пермь и отправить в богом забытый, лежащий недалеко от Калуги город Воротынский, где работал старый кирпичный завод. Задачей являлось построить современный индустриальный центр строительных материалов для нужд отрасли. Самое главное, что жена, которой я сообщил, что едем в деревню, не согласилась. Итак, я оказался в Воротынске один, так как сын и дочь учились в школе с английским уклоном, в 10-м классе и 8-м классах соответственно.

В феврале 1985 года в Воротынске нужно было начинать все сначала. До моего приезда начало поступить оборудование облицовочных материалов итальянской фирмы UNIMORANDA. Срочной задачей было принять и сохранить оборудование, так как именно мы выступали в роли заказчика нового предприятия.

Но так как в поселке существовал до этого завод, работавший по старой технологии цельного кирпича, по уровню развития соответствовавший 50-60-м годам XX века, то я был назначен директором строящегося завода «Воротынский опытно-экспериментальное предприятия» приказом Министра (кодовое название – «Почтовый ящик»).

Построить завод требовалось построить в кратчайшие сроки. Строительство было отведено Обнинскому управлению строительства. Моими первостепенными задачами были обеспечение завода проектно-сметной документацией и подготовка соответствующих кадров.

В соответствии с требованиями Минсельхоз параллельно со строительством завода предполагалось строительство социальной инфраструктуры (школы, детские сады, экологические предприятия и т.д.).

Мной был утвержден проект на 30 млн долл. (доллар в то время стоил 93 копейки). 16 млн долл. на завод и 14 млн долл. на социально-культурную сферу. Проект прошел все стадии согласования через Госплан СССР и центральное бюджетное финансирование.

Завод был построен за 2,5 года и сдан 12 августа 1988 года. Мощность завода соответствовала плановой и составляла 70 млн шт. кирпичей в год. За шесть лет Обнинским управлением строительства были завершены работы по строительству более 100 кв. м жилья и все запланированные социально-культурные сооружения.

Вместе с этим в Воротынск были привезены 2,5 тыс. семей из Узбекистана, Азербайджана и Чернобыля для формирования кадрового состава для завода, кроме того, для работы на заводе были обучены и местные специалисты.

После строительства завода нам было поручено построить завод санитарно-керамических изделий на 1 млн шт. в год согласно стратегическому плану развития СССР по жилищному строительству «Каждой семье отдельная квартира».

Строительство второго завода началось в 1988 году, и было завершено 1 января 1991 года.

Таким образом, Воротынск за шесть лет при разваливающемся СССР приобрел специалистов, два современных завода, новые энергетические сети, новые скважины для воды, новые очистные сооружения, больницу, детские сады, школы и другие социальные объекты.

#### **С какими сложностями Вам пришлось столкнуться во время проекта?**

Самой значимой проблемой было переселение семей из других регионов. Но благоприятные условия для проживания, которые планировалось обеспечить совместно со строительством заводов, смогли в значительной степени упростить ее решение.

#### **Какие решения, в том числе нестандартные, Вам приходилось принимать во время проекта?**

Понимаете, когда ты приехал в пустой город и нужно начать все с самого начала и в короткие сроки – то для этого города все решения были нестандартными.

#### **Какова была процедура принятия решений (уровень ответственности, процедуры согласований)?**

Учитывая обстановку, решения приходилось принимать исходя из обстоятельств. Но предварительно я углублялся в суть проблематики, проводил анализ и выработывал совокупность вариантов для того, чтобы обсудить их с коллегами и подчиненными, а затем уже принять решение.

#### **Какие профессиональные приемы Вы использовали во время проекта?**

Руководитель должен постоянно развиваться, все время учиться. Поэтому я в 1997 году обучался в Америке, затем в Италии и Германии. Участвовал в многочисленных семинарах в Москве по адаптации к рыночным условиям. Исходя из опыта, самостоятельно провел исследования, защитил кандидатскую и докторскую диссертации.

#### **Как выстраивались коммуникации внутри проектной команды?**

Самое простое – это совещания, по результатам которых принимались решения, но важно знать, что для принятия решений надо объективно смотреть на вещи.

#### **Что бы Вы посоветовали современным руководителям проектов? (рекомендации, пожелания)**

Руководители должны начинать карьеру в производстве, в «пекле», и медленно, повышая знания, двигаться вверх. Только через 10-15 лет из толкового специалиста можно получить хорошего руководителя.

Сейчас же руководителей в акционерных обществах назначают, но к чему это приводит? Зачастую к краху, потому что он не знает толком всего производства, всех аспектов. В СССР была сильная система управления, потому что была сильная иерархия управления.