

## МЫ НИ НА МИГ НЕ СОМНЕВАЛИСЬ, ЧТО НАДО ДЕЙСТВОВАТЬ! (интервью с директором ООО «Нижегородский завод «Старт» Анатолием Федоровичем Рудьевым)

ООО «Старт» производит арматуру из нержавеющей стали для различных отраслей промышленности: целлюлозно-бумажной, металлургической, горнодобывающей, химической, машиностроения, атомной и органической энергетики. Предприятие образовалось на базе цеха ОАО «Нижегородский завод Старт». Сегодня ООО «Старт» не имеет никакого отношения к ОАО «Нижегородский завод Старт» ни юридически, ни имущественно: производство теперь расположено в другом конце города.

А.Ф. Рудьев начинал карьеру арматуростроителя токарем в арматурном цехе ОАО «Старт», далее вырос до начальника этого цеха, а в конце 90-х годов стал заместителем генерального директора АО по общим вопросам (в его ведении находились сложные области — сбыт, снабжение, административно-хозяйственная деятельность). Именно ему во время тяжелейшего кризиса на «материнском предприятии» удалось сплотить вокруг себя коллектив единомышленников и сохранить арматурное производство

### — Как жилось предприятию ОАО «Старт» в те далекие 90-е годы?

— Надо сказать, что 1990-1996 годы были чрезвычайно тяжелыми практически для всех предприятий, шел «обвал» с точки зрения потребности и производства. Кроме этого, финансовая система в стране нарушилась, денег «живых» не было, начала развиваться система обмена, бартера. Это привело к дальнейшему ухудшению положения предприятий. ОАО «Старт» не был исключением. С 1991 года спрос на арматуру резко упал, приблизительно на 90%, и если до кризиса объем выпуска продукции составлял 54 тысячи штук клапанов в месяц, то к концу 90-х годов на заводе собиралось не более 5-6 тысячи штук запорной арматуры.

С 1995 года начался процесс снижения всех производственно-экономических показателей (прибыль, рентабельность, производительность), возросла себестоимость продукции, производство стало убыточным. Об-

разовалась значительная задолженность предприятия в бюджетные и внебюджетные фонды.

— То есть, завод «уверенно» умирал. Что же, бывшие руководители завода спокойно смотрели на это?

— Нет, конечно. В 1997 году на предприятии группой ученых-специалистов консалтинговой фирмы «Эпицентр-НН» был разработан план реструктуризации АО «Нижегородский завод «Старт», в результате реализации которого было образовано 12 самостоятельных дочерних фирм. Среди них — ООО «Старт-Арматура».

— Принято считать, что реструктуризация — панацея от всех бед крупного предприятия. Но почему тогда на ОАО «Старт» появился конкурсный управляющий?

— Реструктуризация и в самом деле дала немалый положительный эффект. После получения хозяйственной самостоятельности мы за короткий срок не только восстановили, но и превзошли прежние объемы производства запорной арматуры. Успешно развивались дочерние фирмы, производящие товары народного потребления.

Но ведь мы оставались на тех же площадях, в рамках единой инженерной системы, и «дочки» продолжали кормить материнское предприятие. Маленький перспективный участок по сборке ликвидной арматуры был не в состоянии вытянуть огромный «умирающий» завод. Это происходило практически на всех заводах-банкротах. Огромные накладные расходы не покрывались выручкой от реализации арматуры. На ОАО «Старт» числилось порядка 400 человек работающих, из них около 40% — управленческий персонал. На балансе завода была котельная, мощности которой хватало и на отопление близлежащих жилых районов. Это немалые расходы. А затраты на содержание огромных площадей завода?<sup>1</sup>

И вот появились крупные акционеры, которые скупили контрольный пакет акций ОАО «Старт». Вместе с ними

<sup>1</sup> Кредиторская задолженность предприятия на момент введения процедуры конкурсного производства составляла более 110 млн. рублей, в том числе 26 млн. рублей задолженность перед бюджетами.

появилась надежда на светлое будущее. Тогда в прессе появилось много заметок о новых акционерах, высказывались мнения о том, что завладеть предприятием, не имея четкой, выверенной программы его развития и модернизации, не располагая профессиональной командой производителей, — значит загубить дело, завести завод в тупик...

Они ни рубля не вложили в развитие производства. Как оказалось, у них были совсем другие цели. ОАО «Старт» расположен в центре города. А практикой доказано, что наиболее доходным способом использования таких помещений является аренда. Как я уже говорил, площадей было много. Их нужно было освободить от всего «лишнего». Банкротство — удобный способ для этого.<sup>2</sup>

Возможно, с экономической точки зрения это самый правильный вариант использования площадей предприятия, расположенного в центре крупного города. Но это понятно сейчас. А тогда всем казалось, что наступил конец света. Рухнули все надежды.

— Но Вы все же создали своё ООО «Старт». Трудно было принять решение, взять на себя такую ответственность?

— Было страшно — в одно мгновение теряешь имя, заработанное годами. Люди, для которых завод — единственное средство обеспечить свои семьи, оказались за воротами.

Но мы ни на миг не сомневались, что надо действовать. Оставаться на площадях бывшего ОАО «Старт» было нельзя. Чтобы продолжать работать, производить арматуру — нужно было забирать оборудование и уходить.

Среди претендентов на наше оборудование были Павловская сельхозтехника, ОАО «Огниво». Так что пришлось побороться. На выкуп некоторых единиц оборудования было затрачено в 2 раза больше от первоначально заявленной цены. Зато другие обошлись процентов на 70 дешевле, чем планировали. Удалось сохранить не всё. Был у

<sup>2</sup> Процедура конкурсного производства ОАО «Старт» была введена 30 октября 2001 года. В конце 2002 года имущественный комплекс и производственные мощности предприятия были распроданы по частям на аукционе.

нас перспективный участок гальванических покрытий, он после завершения конкурсного производства был выведен в ООО «Старт» вместе с цехом запорной арматуры. Но после нашего ухода с площадей бывшего ОАО «Нижегородский завод Старт» гальваническая линия вместе с персоналом (40 человек) «ушла» на завод им. Петровского.

Был взят кредит на покупку оборудования, оформлены договоры аренды площадей. Далее в рекордно короткие сроки (2 рабочих дня) мы перевезли оборудование, смонтировали его и начали производство на новых арендованных площадях.<sup>3</sup>

#### — И что собой представляет ООО «Старт» сегодня?

— На 80 единицах оборудования работают 60 рабочих, всего на предприятии трудятся 78 человек. Мы производим 20 тыс. штук сильфонных и муфтовых вентилях в месяц. Среди наших покупателей производственные предприятия в различных городах России, атомные станции (Кольская, Калининская, Курская), оптовые фирмы в Самаре, Екатеринбурге, на Алтае, в Якутии.

Портфель заказов формируется заранее, производственных площадей для его выполнения пока достаточно. Но если серьезно расширяться, то необходимо оборудование: например, у нас нет кузницы. Перспективой развития нашего предприятия является производство новых видов запорной арматуры, а это требует освоения новых рынков сбыта нашей продукции.

#### — Какие проблемы, на Ваш взгляд, являются важными для предприятия в настоящее время?

— Проблема номер один для предприятия на настоящий момент — это нехватка квалифицированных специалистов. Потеря кадров — научных, конструкторских, производственных рабочих — самое страшное, что произошло в прошедшие годы. Была нарушена система подготовки кадров, профтехучилищ. Для того чтобы это восстановить, должно пройти длительное время.

Еще одна важная проблема — наличие на рынке арматуры лежалой, ворованной, произведенной в кустарных условиях, не соответствующей никаким нормам, не дающей гарантий безопасной эксплуатации. Такая ар-

матура обычно имеет очень привлекательную стоимость. Однако после ее введения в эксплуатацию обнаруживается отсутствие работоспособности либо сразу, либо через очень короткий срок. Покупатели забывают, как и у кого была куплена арматура. Они только смотрят на клеймо завода-изготовителя и заявляют о браке продукции этого самого завода, тем самым сильно подрывая авторитет торговой марки.

А ведь завод не может отвечать за арматуру, которую выпустил более 10 лет назад, и нет гарантии, что к потребителю из заводского изделия попадет только корпус, а все остальное было заменено и отремонтировано в какой-либо мастерской или на «коленке» с нарушением всех норм и технических условий.

#### — А откуда берется на рынке фальшивая арматура?

— Во времена Госплана предприятиями закупались такие объемы клапанов, что часть из них не использовалась по назначению, а лежала на складах постсоветского пространства и хлынула на рынок в период отсутствия четких нормативов, отсутствия единой системы стандартизации и контроля.

В период кризиса свинчивали и продавали арматуру на остановившихся предприятиях. Многие крупные предприятия с удивлением обнаружат, что им продают у них же украденную трубопроводную арматуру. И когда поймут, сколько раз заплатили за одно и то же, наверняка, к руководству предприятия придет понимание того, что арматуру необходимо покупать у специализированных предприятий. Так будет надежнее, и в конечном итоге — дешевле.

Кстати, на складах ОАО «Нижегородский завод Старт» осталось много незавершенной в производстве нашей арматуры, которая после банкротства предприятия была продана.

Есть фирмы, занимающиеся реализацией устаревшей, краденой или «фальшивой» арматуры. Мы должны с ними бороться, т.к. они, во-первых, дискредитируют всех остальных участников арматурного рынка, и, во-вторых, создают неверное представление у потребителей относительно уровня цен на качественную арматуру.

И если до недавнего времени преобладали «нелегалы», осуществляющие деятельность без образования юридического лица, то в последнее время произошла их легализация и

реорганизация в юридические лица. Вновь созданные или давно действующие предприятия получают все необходимые сертификаты на производство продукции, а реально они занимаются в лучшем случае покупкой «незавершенки», сборкой и продажей собранных вентилях.

#### — Можете ли Вы привести примеры недобросовестной конкуренции, связанные с Вашим предприятием.

— Сколько угодно. Мы не раз проигрывали тендеры уже после комплектации заявки, потому что в последний момент заказчик отдает предпочтение более дешевой арматуре или более выгодным условиям оплаты. И это порой случалось с арматурой для атомных станций, где надежность и безопасность эксплуатации ставится на первое место! Фирмы-продавцы дезинформируют конечных потребителей нашей продукции, распространяя лживую информацию о банкротстве ООО «Старт». Сколько раз на выставках наши покупатели с изумлением и радостью отмечали, что мы еще живы.

#### — Как Вы считаете, «черный» рынок может быть уничтожен путем выкупа заводом-изготовителем всей лежалой и прочей подобной арматуры по минимальной цене?

— К нам не раз обращались с подобным предложением. Продавцы лежалой арматуры нередко звонят нам и предлагают выкупить нашу арматуру по цене в 2-3 раза ниже заводских цен.

Но, на мой взгляд, данные меры не решат существующие проблемы комплексно. Во-первых, арматура долгие годы лежала с нарушением норм хранения, сроки её консервации давно просрочены, а работоспособность не подтверждена, т.к. арматура имеет ограниченное количество открываний. Во-вторых, к минимальной цене добавится стоимость ремонта, переиспытания, возникнут затраты на ее реализацию. В третьих, на данные операции будет отвлечен квалифицированный персонал.

#### — Что ж, успехов Вам, Анатолий Фёдорович! Будем надеяться, что Ваши проблемы благополучно разрешатся.

— Проблемы будут всегда. Нужно работать, нужно действовать. Главное — никогда нельзя «опускать руки».

Интервью провели Е. Наумова, О. Разживин.

Комментарии к тексту — Е. Наумова

<sup>3</sup> В истории «исхода» команды Анатолия Рудьева с площадей ОАО «Старт» много неясностей. Но Анатолий Федорович с видимой неохотой рассказывает о тех событиях. Мы сочли некорректным углубляться в данную тему.