

НАШ СОБСТВЕННИК НИ РАЗУ НЕ ЗАБРАЛ ДИВИДЕНДЫ!

(интервью с директором по продажам Чеховского завода «Энергомаш» Сергеем Александровичем Истоминым)

— Россия на пороге вступления в ВТО. Как это повлияет на жизнь российских производителей трубопроводной арматуры? В чем состоят конкурентные преимущества национального арматуростроения?

— С точки зрения возрастания конкуренции — повлияет, наш рынок будет чуть-чуть более открыт. Но какого-то кардинального изменения, я думаю, не произойдет. Бояться вступления в ВТО не стоит, оно не повлияет на ключевые законы рынка. Соревнование есть и будет в соотношении качества и цены. Наша арматура сейчас всё-таки дешевле. И вот наша задача — не слишком увеличивая ее стоимости, добиться еще большего качества.

— Во многих отраслях российской экономики большинство производственных мощностей сконцентрировано в руках нескольких интегрированных структур. Есть ли тенденция к подобной интеграции в арматуростроении?

— Тенденция наметилась, но в арматуростроении такой отраслевой ин-

теграции пока нет. Мы сейчас делимся, скорее, по отраслевому принципу, и если даже пересекаемся — то незначительно. Поясню, что я имею в виду. Есть корпорация «Сплав», ее руководитель Владимир Михайлович Федоров — уважаемый в арматуростроении человек. Есть структура, объединенная под эгидой «Знамя труда», Председателя Совета Директоров которой, Владимира Витольдовича Филиппова, мы тоже все хорошо знаем. И есть Чеховский завод «Энергомаш», входящий в холдинг «Энергомашкорпорация». Так вот, руководитель этого холдинга Александр Юрьевич Степанов не знает ни Филиппова, ни Федорова и знать их никогда не будет, зато он знает Яковлева, Потанина, Бендукидзе: это бизнес более высокого уровня, это другой круг общения. Вот если те структуры начнут разбирать арматурные предприятия — тогда пересечение будет жестким. А пока оно такое локальное, местечковое. Здесь нет основы для интеграции.

— Кто более естественен в роли собственника арматуростроитель-

ного завода: торговая компания, владеющая сбытом, или финансовая структура, располагающая свободным капиталом?

— Думаю, второе: серьезная финансовая структура, которая имеет возможность инвестировать в развитие предприятия.

— Будут ли в ближайшем будущем крупнейшие потребители трубопроводной арматуры — нефтегазовые и энергетические компании — испытывать интерес к покупке арматурных производств?

— Я думаю, вряд ли. Это время уже, наверно, прошло. Они уже встали на ноги и проблему арматуры решают очень просто. Они ее рассматривают как второстепенный, покупной элемент. Причем решается все еще на уровне проектирования. Допустим, ОМЗ, когда участвовали в проекте в Финляндии, весь блок арматуры отдавали иностранным партнерам. Главное — реактор, турбина, а арматура — это уже не так важно. Так что вряд ли их будут интересовать арматуростроительные мощности.

— Есть ли та или иная специфика в арматуростроении по сравнению с другими отраслями промышленности? Если есть, то в чем она состоит и как отражается на отношениях между предприятием и его собственником?

— Специфика, конечно, есть. Дело в том, что любое арматурное предприятие, если рассматривать его не как нечто отдельное, производящее продукцию ради выручки, а с точки зрения участия в конечном большом проекте — это производитель вспомогательного оборудования. И продукция предприятия используется в самых разных проектах, полезна сразу многим отраслям. «Красный котельщик», например, никогда не будет участвовать в атомном проекте. Такая вот широкая профильность арматуростроения привносит свою специфику.

— Должен ли генеральный директор арматурного завода быть опытным арматурщиком? Что важнее для управления предприятием: профессионализм менеджера или знание специфики производства?

— Здесь все зависит от того, как выстроена система управления на конкретном предприятии. Можно управлять с помощью финансового менеджмента, а можно управлять, разбираясь в тонкостях рынка и производства. Достаточно эффективным может быть и то, и другое, все зависит от того, какая схема выбрана предприятием, от специфики условий, в которых находится это предприятие. Но даже если управление строится через финансовый менеджмент — в любом случае должен быть управляющий, который хорошо разбирается в производстве арматуры, это однозначно.

— Каково оптимальное распределение функций между собственником и заводом? Должен ли, например, собственник брать на себя сбыт?

— Это зависит от того, для чего приобреталась эта собственность. Если только для удовлетворения финансовых, а не профессиональных интересов — то, наверное, собственник на себя ничего взять не сможет. А если ты профессионал этого рынка и хочешь быть эффективным собственником, — тогда надо заниматься не только вопросами сбыта, но и вопросами развития, вопросами новых разработок, вопросами науки и так далее. Финансовые интересы тоже важ-

ны, но когда одно подменяет другое — тогда получается плохо.

— Что является основным источником инвестиций в арматуростроении: прибыль предприятия, средства собственника, средства, привлеченные с финансового рынка (напр., путем эмиссии ценных бумаг), целевые кредиты (напр., в форме лизинга)?

— По опыту нашего предприятия — это собственные средства, которые зарабатывает предприятие и, естественно, доброжелательное, конструктивное отношение собственника. Наш основной акционер — «Энергомашкорпорация» — на протяжении всех лет своего пребывания в этой роли ни разу не забирал себе дивиденды, ни разу! Вся прибыль направляется на развитие производства!

— Российские ученые, деятельность которых связана с арматуростроением, отмечают отсутствие интереса к их разработкам со стороны предприятий, говорят, что некому финансировать новые исследования. Есть ли такая проблема и в чем, на ваш взгляд, она состоит?

— Наверное, такая проблема есть, раз о ней говорят, но я считаю, что она несколько наигранна. Сейчас есть проекты, где себя можно реализовать. Но вот когда начинаешь заниматься этими конкретными проектами — оказывается, что тех, кто действительно способен работать в современных требованиях — не так уж и много. Сейчас, к сожалению, больше деклараций, идей, чем фактических возможностей их осуществления. Чувствуя эту ситуацию, мы проявили инициативу, и по инициативе нашего завода в Москве создан Центральный конструкторско-технологический институт арматуростроения, для того чтобы всех ученых объединить под знаменем этого института, дать им ресурсы, чтобы свои идеи реализовывать. А завод им будет предоставлять возможность участия в конкретных проектах. И если у кого-то есть желание участвовать в работе этого института — на договорной основе, на штатной основе — мы с удовольствием возьмемся за реализацию всех здравых идей, потому что проекты сейчас есть, конкретные проекты.

— Что нашей отрасли в ближайшие годы ожидать от государства? Возможно ли формирование внятной промышленной политики? Чем вообще может помочь государство и должно ли оно помогать?

— Мой прогноз на ближайшие, по крайней мере, пять лет — абсолютно пессимистичен. Я думаю, что государство не будет вмешиваться, да, наверное, и не должно вмешиваться в нашу отрасль. Все его последние шаги, такие как вступление в ВТО — говорят как раз о том, что позиция государства сегодня: «спасение утопающих — дело рук самих утопающих». Искать какую-то государственную поддержку, изобретать что-то вроде государственных программ — вряд ли. Да это и не надо! Рынок арматуры в настоящее время не является дефицитным. Он, наоборот, избыточен. Он развит. Уровень качества — да, неравномерный, но вступление в ВТО подхлестнет эти процессы. Все должно регулироваться рыночными механизмами, ведь арматура — это «расходный материал», и вмешательство государства здесь совершенно излишне.

— Чем для Вашей компании может быть полезна отраслевая Ассоциация? Какую деятельность Ассоциация могла бы осуществлять более эффективно, нежели каждый отдельно взятый участник рынка трубопроводной арматуры?

— Действенная помощь от Ассоциации арматуростроительным предприятиям будет тогда, когда Ассоциация сделает следующий шаг в своем развитии. Это не должен быть «клуб по интересам» только арматурщиков. Я считаю, что Ассоциация недостаточно работает с непосредственными потребителями арматуры — а именно это нужно, чтобы она была более полезна, чем она полезна сейчас. Вот пример с «Интератомэнерго». Как только это превратилось в клуб по интересам арматурщиков, и туда перестали приезжать представители тех же атомных станций, других потребляющих отраслей — для нас это перестало быть интересным. Чтобы встретиться друг с другом — есть другие поводы: семинары, выставки. В принципе, такой орган как Ассоциация необходим: нужно обобщать результаты деятельности, смотреть за общими тенденциями и в России, и в СНГ, и в мире. В конце концов, каждый арматурщик смотрит со своих каких-то позиций. Да, Ассоциация, конечно, нужна и для обмена мнениями, знаниями. Но с заказчиками нужно Ассоциации работать немножечко поактивнее.

Интервью провел А. Горелов