

## **РАССЧИТЫВАТЬ НА СЕБЯ, УЧИТЬСЯ РАБОТАТЬ. И — ОБЪЕДИНЯТЬСЯ** (интервью с генеральным директором ОАО «Пензтяжпромарматура» Александром Анатольевичем Чернышевым)

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

— К сожалению, у российских и европейских арматуростроителей разный инвестиционный климат. Поэтому, после вступления России в ВТО, иностранцы начнут активно строить у нас заводы, размещать производство на нашей территории. Это связано с удобным географическим положением, дешевой рабочей силой, дешевой электроэнергией. Когда их продукция появится на рынке — нашим промышленным гигантам придется очень трудно. Тем не менее, наша арматура способна конкурировать с продукцией западных производителей. Главными преимуществами считаются сравнительно низкая цена и оригинальные конструкторские разработки и решения. По качеству продукция сравнима с зарубежными изделиями, но есть определенные проблемы, связанные с унификацией стандартов.

— Во многих отраслях российской экономики большинство производственных мощностей сконцентрировано в руках нескольких интегрированных структур. Есть ли тенденция к подобной интеграции в арматуростроении? Найдется ли в будущем место на рынке небольшим независимым производителям?

— На сегодняшний день концентрация идет по отдельным предприятиям, но называть это тенденцией преждевременно. Инициаторами слияния или объединения являются сами арматурщики — те, кто успешно работает и хотели бы доминировать на рынке арматуры с отдельными видами изделий. Что касается небольших производителей, то они по-прежнему будут работать, так как имеют узкую специализацию и практически не пересекаются на рынке с крупными производителями.

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

— Это возможно, но подобное слияние производителей и потребителей может иметь негативные последствия. Во-первых, для них это непрофильный бизнес. А во-вторых, это может привести к падению качества арматуры, увеличению стоимости и т.д. Представьте: я дал деньги в займы и при этом знаю, что долг никогда не вернут. Через некоторое время компания попадает в зависимость от поставок, так называемой, «своей» продукции. В итоге приходится давать денег еще и еще. Это в худшую сторону повлияет на производство в целом, потому что завод будет уверен, что продукцию обязательно возьмут, и в плане развития произойдет спад. Первые несколько лет это будет не так заметно, а потом начнутся серьезные проблемы. Собственник окажется перед выбором — либо забыть про свои деньги, либо давать еще без надежды на возврат. А когда существует конкуренция между производителями — есть возможность выбирать между продукцией различных заводов.

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

— Генеральный директор любого предприятия обязан быть, в первую очередь, профессиональным менеджером! Кроме того, должен знать каждый этап производства. А вот специфика работы — это прерогатива директора по техническому развитию, директора по производству.

— Каково оптимальное распределение функций между собственником и заводом? Должен ли собственник брать на себя сбыт? Исследования рынка? НИОКР? Правовое обеспечение бизнеса? Финансовый менеджмент?

— Давайте оценим ситуацию вот с какой позиции: собственник вложил деньги, и он хочет с них получать прибыль, будь то производство арматуры или, например, продовольственных товаров. Для этого он нанимает профессиональную команду менеджеров, которая под эту задачу и выстраивает всю работу. Проблема — нехватка квалифицированных кадров, особен-

но среднего и высшего звена. В России еще не научились думать и работать таким образом, чтобы в первую очередь стремиться к процветанию предприятия, понимая, что от этого зависит и личное благополучие. Собственник, со своей стороны, должен четко отслеживать состояние дел на предприятии, оценивать работу менеджеров, и главный критерий оценки — капитализация предприятия.

— 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)?

— Всё названное может быть источником инвестиций. Способ вложения денег зависит от того, в каком состоянии находится предприятие. Если в упадке — инвестором является чаще всего только собственник. Если развивается, приносит прибыль — выгоднее работать с кредитами. Кроме того, многое зависит от собственника. Если он грамотный менеджер и уверен в эффективности управления заводом, то может финансировать предприятие под определенный процент, то есть, получать дивиденды. А если предприятие требует постоянного вложения денег — это несерьезно — надо либо отказываться от него, либо менять управленческую команду.

— 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?

— Научные разработки интересны производству только в том случае, если затраты на них соизмеримы с прибылью. Ко мне несколько раз обращались люди, предлагали свои проекты, но мы не смогли найти общий язык. Если вы — ученые и занимаетесь разработкой — так продайте свою разработку. Но вы же хотите участия в прибыли и в производстве на совершенно неприемлемых условиях. Завод — не испытательный полигон, он должен выпускать продукцию. Участие в производстве и участие

в роялти — две разные вещи. Если ты ученый — разрабатывай. А хочешь производством заниматься — покупай завод и работай. Должен сказать, что есть и положительный опыт. У ОАО «Пензтяжпромарматура» сложились взаимовыгодные отношения с Киевским ЦКБА, разработки которого используются на нашем заводе. Кроме того, на предприятиях есть свои конструкторские отделы, которые, зная специфику производства, учитывая пожелания клиентов, разрабатывают новые виды изделий. Например, на нашем предприятии в течение года внедряется 12-20 изобретений.

**— 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?**

— К сожалению, пока государство не имеет четкой позиции. Приоритет отдан продаже сырья, а производство, в том числе промышленной арматуры, не оценивается как перспек-

тивное. Я надеюсь, что это явление временное. Но сегодня ждать помощи не только преждевременно, но и опасно. Многие директора этого не понимают, не понимают, что надвигается вступление в ВТО, ждут какой-то помощи, тогда как развитие остановилось. В этом случае нас просто по очереди кого обанкротят, кого выдавят с рынка. Выход один — рассчитывать на себя, учиться работать в сегодняшних условиях и, главное, объединяться. И хотя многие об этом говорят, реально никто не хочет ничего делать. Тихо воюем между собой, не задумываясь, что это наносит вред всей отрасли. Многие зарабатывают, допустим, свои 100 тысяч долларов в месяц — и всё, а перспективы никакой они не видят.

**— 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?**

— Ассоциация может выработать четкую программу защиты интересов арматуростроителей и отстаивать интересы отрасли на всех уровнях — и в регионах, и в Государственной Думе, и в Правительстве России. Вот пример — мы недавно спорили: может ли быть разработчиком стандартов ЦКБА? Но по законодательству устанавливать стандарты может лишь общественная организация, например, отраслевая Ассоциация. Таким образом, необходимо объединиться и, в первую очередь, принять такие стандарты, которые будут выше европейских. Это позволит защитить свой рынок хотя бы на несколько лет. Кроме того, даст возможность вздохнуть, подчистить активы, а потом выходить на зарубежный рынок. Нельзя сидеть сложа руки, надо работать и развиваться, чтобы доминировать на рынке арматуры как у нас в России, так и за рубежом.

*Интервью провел А. Горелов*