

ЗАКОНЫ ЭКОНОМИКИ — ЕДИНЫ ДЛЯ ВСЕХ **(интервью с председателем Совета Директоров ЗАО «Армагус»** **Василием Дмитриевичем Цебусовым)**

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

— Арматуростроение не есть что-то отдельное, это — подотрасль машиностроения, и вступление в ВТО повлияет на него так же, как и на другие отрасли. Опасений, что сюда немедленно хлынет арматура из-за рубежа, я не разделяю. В России будет продолжаться применяться российская арматура. Тому есть несколько причин. Прежде всего, это связано с практикой применения арматуры: существует определенная номенклатура, используемая в тех или иных проектах. Для того чтобы применить иную, в том числе импортную арматуру — нужно проходить через все необходимые согласования, через проектные институты. Это с одной стороны. А с другой стороны, качество российской арматуры более или менее сносное, но цена — значительно ниже. Поэтому я думаю, что особых изменений для арматуростроения не произойдет.

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

— Есть такая тенденция. Она существует давно, и дальше будет развиваться. Те структуры, которые вначале занимались только сбытом арматуры, ее поставками, ремонтом — стремились к тому, чтобы у них в руках было производство. И мы видим, что эти структуры стали приобретать производственные предприятия. Уже сегодня ни одно арматуростроительное предприятие не является, по существу, независимым. По крайней мере, я не знаю ни одного завода, который бы в той или иной степени не входил в какое-либо крупное объединение. Данные объединения не обязательно должны быть исключительно «арматурными», многие из них занимаются и другими видами деятельности, причем производство арматуры может и

не являться для них профилирующим и основным. Не знаю, может быть, на рынке и есть еще производители, ни от кого независимые, но мне кажется, что это не так. И если развитие арматуростроения будет идти в том же направлении, что и сейчас — в будущем их не будет.

— Кто более естественен в роли собственника арматуростроительного завода: торговая компания, владеющая сбытом, или финансовая структура, располагающая свободным капиталом?

— Есть разные варианты, но с моей точки зрения — собственником должна быть компания, которая владеет сбытом. Производство на российских предприятиях еще со времен плановой экономики более или менее организовано, и все предшествующие годы они были сориентированы на то, чтобы отладить это производство, чтобы больше, лучше производить. А финансы? Торговая компания, которая владеет сбытом — она и владеет финансами.

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

— Я думаю, вряд ли. Я встречался с некоторыми руководителями нефтяных, газовых компаний. У них в принципе правильная позиция: каждый должен заниматься своим делом. Нефтяные и газовые компании на два-три порядка выше по оснащенности, по мощности, по другим показателям. Они увлечены своим делом, они в нем специалисты. Зачем им покупать арматуростроительный завод, в качестве игрушки, что ли? Нефтяная компания может проявить интерес к крупному предприятию, продукция которого в значительной доле потребляется этой компанией. Но у многих арматурных заводов широкий спектр потребителей, и никакого смысла для нефтяников или газовиков их покупать нет. Есть Алексин, большую часть продукции которого потребляет Газпром — но это уникальное предприятие. Конечно, там, где продукция предприятия ориентирована на одного какого-

то потребителя — да, там может быть взаимный интерес. А если говорить о предприятиях, которые работают на широкий спектр потребителей — они не настолько профильные для нефтяников и газовиков.

— 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?

— В части отношений между предприятием и собственником нет особых отличий. Будь то кондитерская фабрика, будь то машиностроительный завод, тем более арматура на нем производится или электрооборудование — я не вижу каких-то специфических отношений, которые требовались бы со стороны собственника. Есть экономические отношения. Законы экономики для всех одинаковы.

— Должен ли генеральный директор арматурного завода быть опытным арматурщиком?

— Конечно, предпочтительнее, когда директором завода является человек, хорошо знающий производство, опытный арматурщик. А еще — хороший экономист и опытный психолог. Вообще, руководителем любого крупного предприятия должен быть разносторонний человек, который умеет руководить людьми, разбирается в экономике, знает финансовые вопросы. И, безусловно, он должен быть сильным менеджером. Лучше, если директор прошел все ступеньки системы управления на своем заводе. Но если у него нет навыков управления, и он не способен эти навыки приобрести — он не сможет выполнять функции директора.

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

— Вообще говоря, в любом деле должно быть сочетание, и эта работа должна быть совместная. А на практике — все зависит от конкретной ситуации. Если собственник — торговая компания, то наверняка сбытом именно она будет заниматься, а предпри-

ятие в этом случае является просто изготовителем продукции. В другом варианте эти функции распределяются, предприятие с некоторыми потребителями работает напрямую — если, допустим, у них давно сложившиеся взаимоотношения по прямым поставкам. В целом, нужно учитывать много факторов: и налоговое законодательство, и законодательство о внешнеэкономической деятельности. Здесь важно, чтобы каждым делом занимались специалисты. И предприятие в первую очередь, конечно, должно заниматься производством.

— **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)?**

— В идеале предприятие должно развиваться за счет собственной прибыли. Вне всякого сомнения, это — оптимальный вариант. В отпускной цене обязательно должна быть инвестиционная составляющая.

Существуют разные этапы в развитии предприятия, и когда есть необходимость помочь с финансами — это вопросы, безусловно, в компетенции собственника. Конечно, всегда есть резервы, связанные со снижением себестоимости, но это не какая-то локальная задача, здесь тоже много самых разных моментов: юридических, психологических, экономических. И бывают ситуации, в которых действительно необходимо внешнее финансирование. И эмиссия ценных бумаг, и целевые кредиты — да, это возможно, но все это в руках собственника, в любом случае именно собственник не только организует, но и контролирует все эти процессы.

Что же касается схемы выделения финансовых ресурсов предприятию — она предельно проста: составляет-

ся бизнес-план, готовится технико-экономическое обоснование, указываются сроки возврата этих финансовых ресурсов. Если нет надежды, что деньги вернутся, то финансовые ресурсы не выделяются. Кое-где сохранилось, так скажем, потребительское отношение к собственнику. Поэтому собственник должен держать под контролем модернизацию производства, и знать, для чего эта модернизация. Иначе этим могут начать злоупотреблять.

— **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?**

— В принципе, эта проблема существует, но «отсутствие интереса» — это не совсем точно. Все знают, что предприятие только тогда будет развиваться, когда оно будет осваивать новые виды изделий. Вот на наших предприятиях: если 20 новых изделий в год не осваивается — то это уже плохо. Нет никакого неприятия новых разработок со стороны предприятия. Может быть, это ученым предложить нечего? Перспективные разработки той продукции, которая действительно необходима — ни от одной еще не отказались! Если завод от внедрения и реализации новой разработки получает прибыль — какую-то ее часть можно заплатить за эту разработку.

А вообще, я считаю, что на каждом заводе должны быть собственные сильные конструкторы. В каком-то смысле именно конструктор ведет завод вперед: он должен предлагать новые идеи, он должен организовывать разработку. А какими силами это будет сделано: силами, которые есть на заводе, или будет привлечена какая-то научная группа со стороны — это

никакого принципиального значения не имеет.

— **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?**

— Конечно, государство должно помогать, оно может помогать — нормальными правилами игры на рынке. Это и есть политика. Если мы, к примеру, до 30% от объема реализации уплачиваем только в налоги — это абсолютно ненормально. Налоговое бремя для предприятий очень тяжело. С 1 января 2005 года снизится ставка единого социального налога — закон принят в третьем чтении — тогда нам будет немножечко полегче. И лучше бы все финансовые ресурсы, которые направляются на развитие производства, на модернизацию, освободились от налогообложения — то, что и было раньше. Сейчас ведь этого нет.

Подобные вопросы должны, конечно, решаться государственными органами.

— **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?**

Полезна? Чисто информационно. Вот если бы был сделан анализ, и показано, куда двигаться предприятиям, как развиваться... А сейчас та информация, которая идет — это не прогноз, а *post factum*: то, что уже произошло. Ну, какую-то динамику — да, они отслеживают. Но никаких координирующих функций Ассоциация пока не выполняет. Встречаемся только для обмена информацией. Другой пользы я пока не вижу.

Интервью провел А. Горелов

*В тяжелые времена от деловых людей толку больше, чем от добродетельных.
Ф. Бэкон*