

«ГАЗПРОМ» НА РЫНКЕ АРМАТУРЫ

ОАО «Газпром» — один из крупнейших потребителей арматуры в России, самый мощный игрок на рынке газовой арматуры, чьи действия во многом определяют его состояние и перспективы.

Предлагаем вашему вниманию интервью с **Насибом Фаталиевичем Муталлим-Заде**, начальником Управления запорно-регулирующей арматуры ДОО «Оргэнергогаз» ОАО «Газпром».

— **Насиб Фаталиевич, Вы — хорошо известный специалист в области арматуры для газа. Но хотелось бы поговорить не столько об арматуре, сколько о политике «Газпрома» в сфере снабжения, о механизмах закупки оборудования, в том числе арматуры.**

— Я уже 33 года работаю в этой области и на этом предприятии, но никогда напрямую не занимался вопросами комплектации или закупки запорной арматуры. Сфера моей деятельности — техническая политика, направленная на усовершенствование запорной арматуры, предназначенной для эксплуатации на объектах газовой промышленности. А к вопросам закупки имел косвенное отношение, так как по заданию Тендерного комитета ОАО «Газпром» разрабатывал Технические заключения на предложения участников тендера. Поэтому на эту тему могу говорить только очень поверхностно.

— **Самый первый вопрос: какую арматуру Газпром потребляет?**

— На объектах ОАО «Газпром» эксплуатируется, практически, весь перечень существующей сегодня запорно-регулирующей арматуры. Прежде всего — краны. В 50-х, 60-х годах это были знаменитые пробковые краны. А сегодня в основном шаровые краны.

— **А чем отличается шаровой кран от пробкового? Чем шаровой лучше?**

— Представьте себе пробковый кран — это тот, что в самоваре. Это конический затвор в коническом отверстии в корпусе крана. Уплотнение затвора в корпусе происходит по всей конической поверхности со смазкой контактирующих поверхностей. При длительном простое крана происходит «высыхание» смазки на трущихся поверхностях, что приводит к необходимости приложения повышенного крутящего момента для открытия или закрытия пробкового крана. Это первое. Второе: там уплотнение металл по металлу, и есть эффект прикипания, «прилипания» двух металлических деталей — корпус крана и затвор. На газопроводах, бывало, уже через полгода-год простоя (неподвижного состояния затвора), имела место невозможность открытия или закрытия крана.

Шаровому крану не присущи указанные недостатки. У него ничтожная поверхность контакта уплотнительных поверхностей (линия по окружности), а уплотнение — металл по эластомеру, что исключает эффект прикипания. Поэтому шаровые краны постепенно вытеснили пробковые. Более молодые специалисты в отрасли даже не знают, каковы они, эти пробковые краны.

— **А зачем им нужно это знать?**

— В любой конструкции есть не только минусы, но и плюсы. Во-первых, пробковые краны очень долговечны, по сравнению с шаровыми. Во-вторых, они обладают большей герметичностью, благодаря большей поверхности контакта.

30 лет назад не было технологий, чтобы исправить минусы пробкового крана. А вот недавно англичане

применили новые технологии в их производстве. В результате чего все негативные стороны традиционных пробковых кранов были устранены. К тому же изготовленные по новой технологии пробковые краны очень устойчивы к эрозионному износу.

— **Газпром покупает такие краны?**

— Нет. Это — штука дорогая. Но такие передовые фирмы, как «Рургаз», «Газ де Франс» или «Бритиш петролеум» — покупают.

— **А что, «Газпром» — не такая передовая, как «Рургаз»?**

— К сожалению, нередко поступки «Газпрома» оцениваются пословицей «скупой платит дважды». «Газпром» слишком большое и многозвенное предприятие. Перестроить такое хозяйство необычайно сложно. «Рургаз» изначально формировался в среде рыночной (капиталистической) экономики. Он маленький, там всё под рукой. Географические размеры этих предприятий не сравнимы. Отсюда и их несоизмерные проблемы.

— **Вот кстати и давайте вернемся к вопросам о снабжении «Газпрома». «Оргэнергогаз» ведь сам не закупает арматуру?**

— «Оргэнергогаз» занимается организацией технической эксплуатации технологического оборудования объектов газовой промышленности, а именно объектов добычи, подготовки, транспортировки, хранения и распределения природного газа: то есть, практически, весь цикл от скважины и до потребителя газа. И по этой причине, именно «Оргэнергогаз» располагает информацией о качестве, надежности и промышленной безопасности технологического оборудования в отрасли. В том числе запорно-регулирующей арматуры и камер запуска и приема очистных устройств.

— **Его функции в структуре «Газпрома» — это как бы главный инженер на заводе?**

— Скорее, главный механик. Главный инженер — должность более административная. А главный механик как раз отвечает именно за оборудование, за его работоспособность и безопасность.

— **А кто занимается в «Газпроме» закупками оборудования? Кто «коммерческий директор»?**

— Закупку и комплектацию объектов, как эксплуатирующихся, так и строящихся осуществляет ООО «Газкомплектимпекс». Это — комплектующая организация «Газпрома».

— **И из каких соображений он выбирает поставщиков?**

— Он не сам выбирает... Давайте я расскажу подробнее, чтобы понятно было.

В ОАО «Газпром» в настоящее время все закупки осуществляются на тендерной основе. Объявляется тендер на закупку, например запорной арматуры в таком-то количестве таких-то диаметров. Для каждого объекта, на основе «Типовых технических требований...» профилирующими предприятиями, в т.ч. «Оргэнергогазом», разрабатываются конкретные

«Технические требования...» на весь перечень оборудования, подлежащего закупке. Все эти «Технические требования...» входят в тендерную документацию, которая передается потенциальным поставщикам того или иного оборудования. Они изучают условия тендера, и если могут их выполнить — готовят коммерческое предложение и передают в Тендерный комитет ОАО «Газпром».

И вот поступили десять-двадцать коммерческих предложений — от российских и зарубежных поставщиков. Эти предложения накапливаются и систематизируются Тендерным комитетом, и после изучения направляются специалистам-экспертам профилирующих предприятий, в т.ч. ДОО «Оргэнергогаз», для разработки технических заключений по каждому предложению. Финансовая часть предложений направляются в ООО «Газкомплектимпекс» для дальнейших коммерческих переговоров и торгов. А все что касается технической части документации по запорно-регулирующей арматуре (ЗРА), это десять-двадцать папок — передается в ДОО «Оргэнергогаз». И Ваш покорный слуга со своей службой обрабатывает эти предложения и по результатам анализа разрабатывает Техническое заключение по каждому потенциальному поставщику ЗРА.

Используя свои знания и опыт, обширную информацию, поступающую с объектов эксплуатации ЗРА, расчеты надежности и др., из 10-20 потенциальных поставщиков выбираются три-четыре, максимум пять, и расставляются по ранжиру: на первое место — вот эту фирму, на второе — вот эту, и т.д. При этом я лично исхожу исключительно из качества оборудования, его надежности, долговечности и промышленной безопасности. Цена меня не касается, я отвечаю только за техническую часть.

— А эти фирмы — сами заводы, или торговые организации тоже?

— Я, как правило, имею дело с документацией заводов-изготовителей.

— Но один завод не может обеспечить арматурой весь проект. Торговцы — они для того и нужны, чтобы объединять продукцию разных заводов...

— На то есть ООО «Газкомплектимпекс». Он как раз и призван заключать договоры с десятью, двадцатью, и т.д. поставщиками, и желательное — напрямую с изготовителями. Поскольку «Газкомплектимпекс» отвечает за комплектацию объекта, его цель — купить надежную, долговечную арматуру, притом дешево и с максимально короткими сроками поставки. Поэтому он, как правило, закупает оборудование напрямую у заводов.

— Так ведь «дешево» часто как раз не у заводов. Бывает, что продукцию, допустим, «Икара» сам «Икар» предлагает по 100 тыс. руб., а некая малоизвестная фирма — за 50 тыс. И как «Газкомплектимпекс» к таким фактам относится?

— (с недоумением) Это разве возможно? Чтобы у завода-изготовителя было дороже, чем у посредника?

— На рынке масса объявлений, мол, предлагаем арматуру по цене 50% от отпускной цены завода. Намто понятно, что это такое — это страшная болезнь нашего рынка. Но подобные предложения находят спрос! Каким образом «Газпром» их отсекает?

— В принципе, такие предложения, если бы они были, я бы отсекал на уровне обработки. Потому что я достаточно хорошо знаю арматуру и знаю заводы: кто что производит и кто чего стоит. И я увижу, что

предложение не от изготовителя или его торгового дома, а от непонятого посредника.

— И Вы сможете объяснить «наверху», что вот это — плохой поставщик, и у него нельзя покупать?

— Я вам скажу так: все коммерческие вопросы решает только «Газкомплектимпекс». И когда я Тендерному комитету даю свое заключение — оно не обязывающее, а рекомендательное. Так что по ходу переговоров, может быть, купят не у первого, а у третьего. Но они никогда не отбракуют пять выбранных мною поставщиков, чтобы купить, скажем, у двенадцатого — этого не будет совершенно точно.

— То есть, у вас фактически есть «право вето»?

— Это не «право вето» — таких прав у меня нет. Ведущие переговорный процесс доверяют моему опыту, моим знаниям и делают из этого выводы.

— А на практике кого выбирают: первого, третьего, пятого?

— Это определяется по результатам переговорного процесса и объема выделенных для конкретного объекта финансовых средств. Предположим, я поставлю первым «Камерон» (который изготавливает великолепную арматуру, в арматуростроении это так же, как фирма «Мерседес» в автомобилестроении). Но я знаю, что у «Камерона» дорогая арматура. А по объекту уже определен объем финансирования на закупку ЗРА, предположим, 3 млрд руб. Арматура фирмы «Камерон» будет стоить 3,5 млрд руб. Тогда вопрос будет решаться так: или в процессе переговоров понизить эту цену, а если нет — перейдут на шаг второй, третий, четвертый...

— А повлиять на смету проекта Вы можете как-то?

— Нет, проект и смету разрабатывает проектный институт.

— Но тогда «Газпрому» очень трудно будет перейти с дешевой арматуры на более качественную! Ведь обычно проектным институтам удобнее закладывать в проект то, что они всегда закладывали. Это такая вот мощная инерция — и как с ней бороться?

— Согласен, инерция есть. Именно поэтому на практике над крупными проектами мы работаем рука об руку с проектными институтами. Еще на предварительном этапе мы согласовываем, какую арматуру желательно учесть в проекте. И, как правило, выполненный проект отвечает требованиям, предъявляемым к данному объекту, в том числе с экономической точки зрения. После прохождения в ОАО «Газпром» экспертизы, материалы проекта направляются в соответствующие организации для исполнения, в т.ч. в ООО «Газкомплектимпекс» для комплектации объекта соответствующим перечнем оборудования, исходя из объема выделенных средств. К сожалению, иногда приходится комплектовать запорную арматуру отечественного производства приводами зарубежных фирм, чтобы повысить надежность комплектной запорной арматуры и одновременно понизить стоимость изделия. Такая вот логика. Только зарубежные компании почему-то думают по-другому: если вы узел создали — он должен быть равнопрочным!

— Придильвать к «Запорожцу» бампер от «Мерседеса» — вовсе бессмысленно¹. Но если не бампер, а мотор придать — «Запорожец», наверное, и вправду поедет быстрее...

— Поставили как-то на «Запорожец» шесть подушек безопасности... и все было прекрасно, только когда они сработали — кузов разорвался...

¹ Образ из интервью К. А. Альбедия нашему журналу (№ 2/2005, стр. 40)

— (отсмеявшись) **И всё же вот что грустно: «отечественное», «дешевое», «некачественное» — эти слова звучат как синонимы. Неужто наше всегда хуже?**

— Согласно техническим требованиям (которые мы здесь разрабатываем, согласовываем) поставщики запорной арматуры для газовой промышленности должны обеспечить срок ее службы не менее 30 лет. Есть опыт эксплуатации арматуры тех или иных производителей на объектах «Газпрома», который можно изучить, проанализировать (и «Оргэнергогаз» этим занимается). Так вот, у кранов отечественного производства, как правило, условие герметичности не сохраняется на весь срок службы. Вроде бы по всем параметрам он служит, но на десятом, на пятнадцатом году жизни теряет свою герметичность. А для крана главное условие, подтверждающее его качество — это герметичность. Без герметичности кран — не кран, запорная арматура — не арматура.

Да, кран «Гrove» или «Камерона», может быть, обойдется в полтора — два раза дороже, но он вам тридцать, тридцать пять лет будет служить исправно. А поставите вы, допустим, дзержинский кран, который внешне — один к одному, даже материалы абсолютно одинаковые, но качество изготовления совершенно другое... и через пять-десять лет вы его будете вынуждены менять.

И, к сожалению, порой некоторыми чиновниками проявляется ложный патриотизм, мол, не надо покупать за валюту, надо покупать отечественное, надо поддерживать Российского производителя: «Да, это хреновый кран — ну, давай все равно купим, заводу же работать надо, людям платить зарплату надо» и т.д. и т.п..

— **Так нельзя рассуждать?**

— Нет!

Вот если Вы пришли в магазин купить костюм, но имеющиеся в магазине Вам не нравятся — Вам же наплевать, будет работать фабрика, которая поставила в данный магазин костюмы, или не будет. Вы все равно его не купите! То, что они сшили — Вам не нравится, вот и весь сказ! И если никому не нравятся их костюмы, потому что они шить их не умеют — зачем тогда нужна эта фабрика? Пусть закрывается...

Извините, но меня не устраивает применение отечественной арматуры на ответственных объектах магистральных газопроводов. Так нет же, мне не просто не рекомендуют, а обязывают теми или иными способами, а чаще и экономическими рычагами. «Что ты смотришь на «Опель», «Рено», не говоря о «Мерседесе»? надо покупать «Волги», «Жигули» и т.п.!

Но разве протекционизм помог нашему автопрому научиться делать качественные машины? Нет, не помог! И не поможет. Никакие искусственные критерии выбора не помогут. Если так действовать — прогресса не будет, это совершенно точно! Мы этим только хуже сделаем нашим же производителям. Государству ли, предприятию ли, частнику ли — нужно всегда покупать хорошую, высоконадежную продукцию с оптимальной ценовой характеристикой. Т.е. при покупке исходить надо только из формулы цена и качество.

— **С другой стороны, если «Газпром» перестанет закупать арматуру отечественного производства — тот или иной арматурный завод в России может умереть. Этот патриотизм, может быть, и ложный, но в каком-то смысле это — здоровый отголосок социализма. Ведь куда рабочему деться? Нельзя же взять и остановить достаточно крупные заводы?**

— Почему же нельзя? В Европе есть четыре страны: Германия, Франция, Англия, Италия, — где много подобных заводов (в одной только Италии, в миланской зоне 4 предприятия арматуростроительных, с которыми я работаю). Так вот, только на моей памяти в этих странах закрылись 8-10 арматурных производств. Закрылись — и всё, нет их больше! Был, например, в Германии, под Гамбургом, крупнейший завод фирмы «Аудко», который изготавливал практически всю номенклатуру шаровых кранов до 1400 мм. Он не выдержал конкуренции — и закрылся. Его купила какая-то компания, не имеющая к арматуре никакого отношения. Завод буквально «стерли с лица Земли»: оборудование оттуда вывезли, землю и сооружения продали. Зато другая фирма — та, что купила оборудование — начала развиваться.

Одни закрываются, другие открываются — это нормально. Ну, закрыли бы какой-нибудь арматурный завод в России ... Что тут такого? Ну, Волгоград закрыли бы, Дзержинск — так появились бы другие производители, возможно, лучше. Или, может быть, тот же «Икар» расширил бы производство, с целью занять освободившуюся нишу...

— **Это сложная проблема, тут не все однозначно. В России есть своя специфика. В Европе в таких случаях люди получают серьезную социальную поддержку от государства: пособия, помощь в трудоустройстве. Поэтому там подобные стрессы мягче проходят. И рынок труда там другой, он более развит. А у нас этот рынок развит только в больших городах. В Москве, если предприятие закрылось, людям есть куда податься. А вот Алексин — маленький город, не Москва и не Питер, даже не Тула.**

— Ну, отечественные арматуростроительные заводы расположены не в таких уж и маленьких городишках. В Алексине четыре или пять крупных промышленных предприятий. Да и на самом Алексинском заводе в свое время работало 12 тысяч человек, а сейчас — около 6 тысяч. И ничего. Не о том речь...

— **Может быть, все же есть другой путь: вмешаться в работу того же Алексинского завода, помогая ему стать похожим на «Камерон», попытаться как-то поднять качество нашей арматуры?**

— А может, нам с Вами тольяттинскому заводу купить оборудование, чтобы он автомобили нормальные делал?

— Ну, всё же «Газпром» — наполовину государственная структура. А на Алексинском заводе работают граждане этого государства.

— Алексин — 100% частное акционерное общество. С какой стати государство должно в него вкладывать?

Понимаете, всё, что Вы говорите — звучит, может быть, и правильно. Но такими рассуждениями мы миримся с тем, с чем нельзя мириться! Потакаем безответственности, лишаем наши заводы мотивов к развитию.

— **Хорошо, тогда вернемся к качеству изготовления. В чем тут секрет, почему у наших предприятий не получается делать арматуру как «Камерон», а автомобили как «Мерседес»?**

— Ну вот возьмем алексинский кран, посмотрим как он создан, с нуля. В плане конструкции — разработки не уступают мировым стандартам! Там высококвалифицированные конструкторы, грамотные технологи, опытные рабочие. Они прекрасно делают проект, применяют современные материалы, нередко покупают их за рубежом. Практически по всем параметрам, заложенным в конструкцию, алексинский кран ничем не хуже любого зарубежного. Но: исполнительское

мастерство — первое, оборудование, на котором его изготавливают — второе, и система контроля, которая существует в России — третье. Это сводит на нет всё вложенное творчество, все умственные и моральные усилия, материальные затраты. И качество — обесценивается.

— **Наверное, не просто «контроль», а система качества?**

— Речь об организации производства в целом! Включая и систему качества, и структуру управления, и технологии, и мотивацию, и т.д. Качество ведь зависит от каждого конкретного рабочего: пропустил он брак — и все усилия остальных пошли прахом.

Вот яркий пример. В свое время на Алексинском заводе освоили производство шарового крана с плавающим бронзовым кольцом между седлом и корпусом крана. При сборке бронзовое кольцо устанавливалось в специальную кольцевую проточку. Для качественной сборки данного узла необходимо было подходить к процедуре установки бронзового кольца с особой тщательностью. Представьте: кольцо диаметром чуть больше 1400 мм, ширина 18 мм, толщина 8-10 мм. И оно должно «плавать» в своем гнезде. Если оно деформируется и примет форму эллипса, и его установят в гнездо — то первый же очистной поршень, проходящий по внутренней полости трубопровода, срежет бронзовое кольцо. В результате срез кольца приведет к перекосу седла и, следовательно, к потере герметичности крана.

...Только штук десять таких кранов установили — авария в Коми. Я поехал туда в составе комиссии. Видим: точно, овальное кольцо — бронза срезана, кусок загнут, как будто забили его в эту выточку. Естественно, уплотнение повреждено, зазор три-четыре миллиметра, кран травит всюю...

И вот сидим мы вечером после работы в Ухте, отдыхаем. И я говорю: ребята, это же естественно! Представьте: пришел утром слесарь собирать кран, стал устанавливать это кольцо. И так его пихает, и смяк — а кольцо не устанавливается. А он ведь пришел каким? Вечером выпил, ночью с женой нелады, утром не с той ноги встал... «Ах, не влезает, сволочь!»: сдавил его, засунул кое-как — и всё, и кран ушел.

Главное: нигде не написано, что это кольцо на кран номер такой-то установил Сидоров в такое-то время, такого-то числа, такого-то месяца. Чтобы по следам аварии можно было этого Сидорова найти и принять соответствующие меры.

А ведь это — обычная работа! Просто сам рабочий, в первую очередь, должен уметь и хотеть контролировать свою работу. Я как-то испытывал кран фирмы «Гrove» на полигоне в Саратове. Было это в 1998 году, а кран был изготовлен в 1995-м. Кран во время испытания вышел из строя, из седла перепадом давления выдавило кольцо. Видимо, когда это кольцо завальцовывали в седло — что-то сделали не так, и на одном участке кольцо не было завальцовано, свободно сидело, и этот кусочек при испытании оторвало... Вырезали кран. Привезли на завод. Я по приглашению завода участвовал в работе заводской комиссии по разбору причин неудачи. И они при мне подняли архивные документы трехлетней давности и нашли, когда и кто изготовил это седло, т.е., допустил брак! И призвали этого господина рабочего к ответу! А на отечественных предприятиях на вчера выпущенном изделии невозможно установить, кто поставил вот этот болт с сорванной резьбой.

Вот где наша беда: нужно установить ответственность каждого, на каждом участке!

— **Поможет ли? Ведь у нас таких сидоровых 80%. Это ж вся система прогнила. И, думаю, просто персонифици-**

ровав ответственность, мы сразу не добьемся ничего. Потому что люди привыкли мыслить определенными категориями. Они привыкли к безответственности, их надо заново переучивать, как-то вбить в голову другое — в принципе! — отношение к труду. Я на своем опыте убедился, что если резко «закрутить гайки» — а это не так сложно — можно потерять 80% персонала. Почти всех менять придется, а не на кого! Ладно если речь о профессиях, не требующих особой квалификации. А если речь о станочнике высокого разряда? И самое страшное, что они чувствуют свою незаменимость; вот это — катастрофа!..

Игорь Владимирович Панченко² в Алексине, да и другие ген. директора, наверняка столкнулись с той же проблемой: невозможность полноценно «взнуздать» свой персонал. Или вот МАИР, купив «АРЗИЛ»³, кадры свозил со всей России, жилье давал, чтобы хотя бы на уровне мастеров найти людей с необходимым уровнем ответственности. Они тоже столкнулись с этим: катастрофический дефицит кадров, и не только в Георгиевске, Семёнове или Алексине, а в стране в целом. Причем не в плане знаний и умений, а именно в плане профессионального отношения к труду. Этому нужно долго-долго учить...

— Конечно, учить нужно. Да и найти людей можно, если захотеть.

Но не только от одного этого параметра зависит результат. Я был на многих предприятиях за рубежом, и знаю, как там всё устроено. Так вот, чтобы требовать от этого рабочего качественной продукции — его надо обеспечить качественным инструментом, качественным оборудованием, качественной зарплатой и качественными условиями труда! И самое здесь главное: именно качественные условия труда!

Например, на «Гrove» каждые 6-7 лет идет реконструкция, заменяется основное технологическое оборудование, обеспечивающее качество продукции. Потому что, считается, старое оборудование уже «разболталось», не обеспечивает требуемые параметры узлов и деталей. А отечественные заводы работают на оборудовании 25-ти, 35-ти летней давности. Даже «из шкуры вылезли» этот рабочий, на таких станках не обеспечит высокое качество продукции.

— **Ну, «Алеф» не так давно пришел в Алексин и порядок там стал наводить...**

— Да, они сделали ставку на молодых, энергичных руководителей — и это пока оправдывает себя. Благодаря активным действиям этих специалистов, и конечно, благодаря Генеральному директору, за последние годы завод кардинально изменился. Идет активная реконструкция, меняется устаревшее оборудование. Создаются новые технологические линии. Даже по цехам сейчас идешь: всюду чистота, порядок. Можешь все цеха обойти и без стружки на подошве выйти из завода.

— **Что ж, Алексину повезло. Панченко, видимо, тот человек, который давно ему был нужен...**

— Не до конца там всё идеально, есть еще поле для деятельности. «Нефтегазовые системы» поддерживают их основательно! И это здорово! Так что, возможно, через 5-7 лет всё здесь нами сказанное будет уже не так актуально. И я буду только рад, если «Газпром» станет покупать арматуру у Алексина не потому, что он российский, а потому, что его арматура лучше и дешевле, чем у «Камерона», «Гrove» и других иностранных предприятий.

Интервью провел А.Ю. Горелов

² Игорь Владимирович Панченко с 2002 года — генеральный директор ОАО «Тяжпромарматура»

³ Георгиевский арматурный завод