

# Нам незачем кого-то догонять

(репортаж А.Ю. Горелова с Алексинского завода тяжелой промышленной арматуры)

## ◆ Ах, Алексин-городок...

Интересно, а если взять да подойти на московской улице к первому встречному жителю или гостю (кто ж их теперь разберет) столицы и этак прямо в лоб учтиво спросить его: «Скажите, пожалуйста, а где находится город Алексин?», — ну и допустить к тому же, что он не отправит вас немедленно еще куда-нибудь подальше — каков будет результат такого мероприятия, как вы полагаете? Я вот думаю, что даже от более вежливых своих соотечественников вы в девяти случаях из десяти правильного ответа не услышите.



Если же подобный опрос провести по всей необъятной нашей державе — то наверняка итог его будет еще плачевнее. Ибо в вышеназванный древний русский город, в отличие от знаменитого волками и чикитами<sup>1</sup> Тамбова, и в самом деле «не летят самолеты и не ходят даже поезда»<sup>2</sup>. Лишь автобус Москва — Алексин пять раз в день отправляется по своему назначению от Щелковского автовокзала. Час езды по Московской кольцевой автострате, два — по федеральной трассе М2, затем еще час тряски по колдобинам областной дороги, что петляет по долам да лесам поймы речки Вашаны, хорошо известной туристам-водникам, но вряд ли кому-нибудь еще из простых наших сограждан, — и вот перед нами неброский Алексинский автовокзал. Кстати, ежедневно не позже полседьмого вечера он бесповоротно закрывается, и после оногo сакрального мгновения выбраться из города Алексина, кроме как на личном авто, становится невозможным. В общем, типичная среднерусская глушь.

<sup>1</sup> *Chiquita* (исп.) — малышка, малютка, тж. (разг.) ласковое обращение к девушке.

<sup>2</sup> Слова из песни Мурата Насырова «Мальчик хочет в Тамбов», ремейка бразильской мелодии «Vate forte o tambor». Слова созвучны, но по-португальски, увы, означают совсем другое, а именно: «громко бить в барабан».

На самом деле, если кто вдруг не знает, расположен Алексин на Оке, в ее среднем течении, меж губернской Калугой и маленькой, но древней Тарусой, куда более известной широкой публике благодаря усилиям классиков русской литературы.<sup>3</sup> Между тем, по числу жителей Алексин куда больше Тарусы<sup>4</sup>, историю же имеет не менее богатую: он всего на 200 лет моложе Москвы и помнит набеги татаро-монгольских отрядов времен Золотой Орды. Многие историки считают, что именно героическая оборона Алексина 1472 года, завершившаяся бегством войск хана Ахмата, не только предотвратила нападение татар на Москву, но и сыграла роль генеральной репетиции перед окончательным освобождением Руси в 1480 году от татаро-монгольского ига. (А что некоторые другие историки считают, мол, ига того и вовсе не было — так это они просто в Алексине не бывали.) Город, в те времена весь деревянный, был полностью сожжен татарами, но возрожден на новом месте, на холме при впадении в Оку речки Мордовки, где с тех пор и стоит, слегка разросшись. Будучи на юго-западном рубеже Московской Руси, Алексин и в дальнейшем не раз оказывался в перекрестье исторических событий. Алексинцы осаждали столицу в составе отрядов Ивана Болотникова, отражали набеги татар, поляков и литовцев, отливали ядра для тульских пушек, и, наконец, в середине прошлого века освоили трубопроводную арматуру.



В своей новейшей истории Алексин испытал на себе все тяготы и лишения, выпавшие в конце прошлого века на долю небольших русских городов. Промышленные предприятия остановились либо резко сократили обо-

<sup>3</sup> В Тарусе жил и работал Константин Паустовский, а еще вспоминается Николай Заболоцкий: «... Ох, как худо жить Марусе в городе Тарусе! Петухи одни да гуси, господи Иисусе!».

<sup>4</sup> В Алексине — около 70 тысяч жителей.



роты и, соответственно, расходы на заработную плату. Люди в целях выживания занялись огородничеством или двинулись в Москву на заработки, благо до нее не так уж далеко. И одна лишь «Тяжпромарматура» как работала, так и работает, даже лучше; как платила зарплату, так и платит, даже больше. Страшно подумать, что стало бы с древним городом, не будь в нем современного арматурного производства...

#### ◆ Алексин и журнал

По странному стечению обстоятельств крупнейший российский арматурный завод до сих пор практически не был представлен на страницах журнала «АС». И это при том, что генеральный директор алексинской «Тяжпромарматуры» Игорь Владимирович Панченко входит не только в Президиум НПАА, но и в попечительский Совет нашего журнала! Ранней весной 2006 года ваш корреспондент (в лице главного редактора) отправился в Алексин исправлять это досадное недоразумение. Со стороны завода организатором визита выступил заместитель коммерческого директора Михаил Савельев, который традиционно представляет АО «АЗТПА» на многих отраслевых мероприятиях, включая заседания Президиума. В ожидании приема у Генерального Михаил рассказал вашему корреспонденту о новейшей истории «АЗТПА», об уп-



равленческой команде и о других вещах, важных для понимания того, чем нынче живет завод.

А затем состоялась наша беседа с Игорем Владимировичем, избранные отрывки из которой читатель журнала «АС» с интересом прочтет ниже. Кстати, по поводу журнала, на одной из первых полос каждого номера которого он, напомним, упомянут в составе Попечительского Совета, Игорь Владимирович не без свойственной ему иронии высказался следующим образом «Что ж, согласен, журнал в последнее время стал более популярным, и в то же время более актуальным. Даже я теперь кое-что из него почитываю. Всё верно: отраслевой журнал предназначен для обмена информацией, и ошибкой было бы превратить его в специализированное техническое издание, которое никто не будет читать, кроме узкого круга специалистов.»

Короче, правильной дорогой идем, това... э-э-э... дамы и господа!

#### ◆ Алексин и НПАА

Тема будущего отрасли и, главное, роли в нем НПАА, широко раскрывается во многих материалах этого номера. Будущее волнует всех и всегда, а в последнее время — еще сильнее. Роль тоже многих интересует. Поэтому вряд ли можно было обойти эту тему в разговоре с Игорем Владимировичем. Однако, как только ваш корреспондент упомянул НПАА всуе, стало весьма трудно разобраться, кто тут, собственно, берет интервью, а кто его, наоборот, дает<sup>5</sup>:

— А зачем нужна Ассоциация?

— **Так ведь это мой вопрос... или Вы считаете, что она не нужна?**

— Нет, это я как раз у Вас спрашиваю — зачем?

— **Мое мнение, что работой Ассоциации должно быть лоббирование в некоем широком понимании... Где существуют те общие интересы, которые отдельному предприятию реализовать сложно? Вот там и место Ассоциации, всё остальное — от лукавого.**

— Как конечной целью любой партии является власть, так конечной целью любого объединения производителей является продвижение своих интересов. Но на сегодняшний момент мне как-то не очень понятно, а каким, собственно, образом Ассоциация защищает интересы отечественных производителей арматуры?

— **Например, она взаимодействует с крупными потребителями, со всякими их ассоциациями. А как ещё она должна это делать?**

— Вопрос-то простой. В наших общих интересах выработать такие правила игры на рынке, которые устраивают производителей арматуры. Вот, собственно, и всё. И если Ассоциация, «взаимодействуя с крупными потребителями», действительно будет каким-то образом содействовать разработке таких вот общих правил,

<sup>5</sup> Далее, как и в других интервью, публикуемых в «АСе», вопросы корреспондента выделены жирным шрифтом. Прямая речь, данным образом не выделенная, принадлежит Игорю Владимировичу Панченко.

то — вот затем она и нужна. А здесь на сегодняшний момент главное — отработать корпоративные технические требования к арматуре. Чтобы во всех проектах, где она приобретается, эти требования были грамотные и соответствовали современному уровню развития конструкционной базы. Таковы нынешние реалии технического регулирования, понимаете?

— А ГОСТы?

— Стандарты, к сожалению, на сегодняшний момент не являются основным документом, особенно в крупных корпорациях, применяемым при проектировании объектов, включающих арматуру.



*Игорь Владимирович Панченко*

— Но мне кажется, Вы говорите лишь об интересах крупных заводов: Алексина, Пензы, еще трех-четырех, которые вот именно «тяжпром». А, например, Бологовский арматурный? Что ему технические требования корпораций? У него же не крупные потребители, у него массовый рынок. А на рынке арматуры компании, которые занимаются «мелочевкой», составляют подавляющее большинство...

— Проблемы компаний, которые «занимаются мелочевкой» — они не менее сложные, причем у них гораздо страшнее конкурентная среда. Если мы конкурируем с двумя-тремя компаниями, то они конкурируют с половиной Китая и с третью Малайзии. Вы посмотрите, что творится на рынке бытовой арматуры: алюмо-магниевого китайские краны по копеечным ценам завалили рынок! А такой кран — он разваливается через три месяца, не говоря уж о санитарных нормах.

— Это несколько другие проблемы.

— Проблемы те же самые! Эти краны проходят таможенно, их продают официально. И где технические требования?

— Ассоциация не может подменить собой таможенную службу.

— А я объясню, почему таможенная служба не может ни черта сделать. Потому что нет требований, по которым таможня могла бы работать! Их нет, я Вас уверяю! И их созданием стоило бы заняться.

— Не только требований нет, нет в России потребительской культуры — это системная проблема.

— Я Вам скажу так. Население не отличает покрытый осветленным цинком магний от покрытой осветленным цинком бронзы. Это вот я — отличаю, а 99,9% населения — не отличает.

— А что цена слишком низкая — население не удивляет? Если я вижу нечто в два раза дешевле — ясно же, что подделка, зачем покупать? В конце концов, дороже выйдет! Поговорка есть «Мы не настолько богаты, чтобы покупать дешевые вещи».

— Ну, это — Вы. А многие так думают?

— В Европе — большинство. А у нас просто нищая страна. Не бедная, а именно нищая. Люди не привыкли думать своей головой, привыкли, что за них всё решают, а потом некие «Они» оказываются виноваты: «они нам не то подсунули!». И доверия нет между людьми и государством. Вон в той же Чехии...

— А Вы в Чехии телевизор смотрели? Вот и сравните, какие у них там передачи идут, а какие у нас. Их телевидение не грузит зрителя таким количеством тупых сериалов, в которых каждый второй чиновник — вор, а каждый третий бандит — тоже вор, но зато образец благородства. У них нормальные, добрые передачи, которые учат людей уважать друг друга...

— Вот именно...

— Только вот никакая Ассоциация этого не исправит. И нам об этом рассуждать — значит уходить от темы. Что конкретно НПАА может сделать? Я об этом сказал. А что до нищеты...

Тут высокие разговаривающие стороны и вправду ушли в сторону как от данной темы, так и от остальных тем настоящего репортажа. Поэтому ваш корреспондент с вашего позволения о данной части беседы умолчит.

#### ◆ Алексин и отрасль

— Алексин — это основа арматуростроения России. Мы создавали арматуру для первого газопровода Саратов-Москва. Первые шаровые краны были здесь внедрены. Сегодня мы делаем краны практически для всего диапазона потребностей Газпрома, кроме того, мы — первое отечественное предприятие, которое освоило магистральные шибберные задвижки.



– И при этом такое ощущение, что Алексин как бы самодостаточен. Поясню: вот есть некоторая, скажем так, «арматурная тусовка». Люди собираются где-то, общаются, обсуждают всякие проблемы, ну, в том числе и «отдыхают» совместно, согласно национальным традициям. Даже интервью Юрия Ивановича Тарасьева нашему журналу называлось «Мы – арматурщики»<sup>6</sup>. А Алексин – он как бы отдельно от этого всего. Он самый большой, самый крупный, и он сам по себе. Или я что-то неправильно понимаю?



– Вы ж по сути сами всё сказали... Мы – тоже арматурщики. Только мы производством занимаемся в первую очередь. «Тусоваться» – это очень хорошо, но, к сожалению, не всегда времени просто хватает. Потому что те задачи, которые мы решаем, – они на сегодняшний момент двигают всю арматурную отрасль.

– Но ведь существуют же у Алексина какие-то общие интересы с другими арматурными предприятиями?

– Общие интересы всегда существуют. В принципе, общим интересом является нормативная база, в которой работает арматурная отрасль, плюс всем нам важно понимать, что хотят от нас наши клиенты. Но в то же время, каждый завод имеет собственные задачи. Это, в первую очередь, зарабатывание денег и обеспечение работой тех людей, которые на нем заняты. И в этом плане арматурные заводы, как и другие родственные предприятия, находятся в конкурентных отношениях. Хотя, в общем-то, мы со всеми дружим и всем помогаем... скажем так, если интересы совпадают. Во всяком случае, мы не охаиваем продукцию своих конкурентов, как это делают некоторые из них.

Но, понимаете, к сожалению, сложилось так, что Алексин на сегодняшний день – головной завод нефтегазового арматуростроения. Наш завод являлся разработчиком практически всего ряда шаровых кранов для магистральных трубопроводов. Эти краны были внедрены затем в Пензе, в Волгограде. До сих пор на нас все ориентируются, у нас и ответственность больше, понимаете?

<sup>6</sup> См. «АС» №6/2004, стр. 6

– В СССР была централизованная техническая политика, смысла не было разрабатывать одно и то же в разных местах. Но обычно в центре системы находился проектный институт, а не сами заводы. В арматуростроении – ЦКБА...

– ЦКБА выполняло роль центрального института больше по специализированной тематике в арматуре. Вот в атомной сфере – там они были абсолютными законодателями. А для нефтегазовой отрасли краны разрабатывались в основном в Алексине, конечно, при методической помощи ЦКБА как головного института. А затем мы передавали чертежи и в Усть-Каменогорск, и в Дзержинск, и в Пензу. Самостоятельный кран был сделан в Пензе уже в новое время. Другие заводы, конечно, сейчас тоже совершенствуют конструкции...

– А в арматуре в чем новации-то могут быть?

– А в арматуре существует общетехническая спецификация «Газпрома» 97-го года, которая вообще-то привела к очень серьезному развитию. Если до 97-го года все делали что хотели, то после 97-го года надо делать то, что написано в спецификации, по техническим требованиям. В этой ситуации мы провели полную модернизацию, и эта модернизация повлекла за собой существенное изменение потребительских характеристик арматуры. Изменились характеристики надежности, схема присоединения приводов, количество точек подачи смазки, схема уплотнения поменялась... ну, в общем, целый комплекс.

#### ◆ Любимый размер

– В сентябре прошлого года делегация НПАА была в Италии, и в числе прочих предприятий мы посетили итальянский «Велан». Так вот, он совсем по-другому выглядит, нежели АЗТПА. Вообще во всем «Велане», на всех его 13 заводах занято всего 1500 человек. А у вас – 6000 работников при том, что суммарный объем производства «Велана» даже больше, чем у Алексина...



– Здесь нельзя сравнивать. На Западе совершенно другой подход к организации производства.

– Вот я и хотел бы понять, как проблема конкурентоспособности...

— А это не проблема конкурентоспособности! Это просто разный подход! Вопрос в чем заключается. На Западе основной принцип производства: «Я делаю только то, что могу делать лучше других». Поэтому мы видим там сильнейшее развитие кооперации. Но, к сожалению, в России существуют определенные проблемы в получении как заготовки, так и качественных готовых деталей от кооперированных заводов. И в этой ситуации ответственное отношение к качеству продукции вынуждает почти всё делать самим. Это реальная сегодняшняя ситуация. никоим образом она не является более выгодной или менее выгодной, просто так сложилось.

— **Вообще-то общепризнанно, что разделение труда — основа экономической эффективности.**



— Но пока не в России, к сожалению. Понимаете, на Западе никогда не было такой замкнутой вот именно арматурной отрасли. Арматурные производства там изначально формировались в рамках машиностроения в целом.

— **«Велан», кроме арматуры, больше ничего не делает...**

— Да, только Вы меня не совсем поняли. Есть «небольшая» разница: когда они создавались, думаю, они приобрели два станка и освоили десять операций, а всё остальное стали покупать со стороны, причем приемлемого уровня качества: заготовки, уплотнения, и т.п. Мы же с самого начала строились как исключительно арматурный завод полного цикла. У них там система кооперации в машиностроении складывалась десятилетиями, веками, а у нас этого никогда не было, понимаете?

— **А мы когда-нибудь к этому придем?**

— А нам нужно к этому приходиться?

— **Вот это как раз и вопрос, и весьма интересный вопрос!**

— Я думаю, что мы вряд ли к этому в ближайшее время придем.

— **И не нужно?**

— Это — сложный вопрос. Ведь в России на сегодняшний момент условия таковы, что инвестиции в производство не обеспечивают даже воспроизводства основных фондов. Поэтому насколько вероятно у нас вообще создание специализированных и в то же время высококачественных производств — это очень сложный вопрос.



— Но если у нас сложилось не так, как у них, но при этом мы ввязались в игру по их правилам — мы же будем проигрывать! Может, хотя бы заготовительные производства отделить?

— Зачем?

— **Облегчение управляемости. Вон на итальянских заводах директор лично в лицо знает всех своих людей...**

— Директор и здесь 80% коллектива знает в лицо.

— **Все равно, чем меньше предприятие — тем легче управлять.**

— Не факт. Управление везде управление — что странной, что малым предприятием. Страной даже легче управлять, потому что не скоро видны те проблемы, которые ты создаешь своими ошибками.

— **А, может быть, у нас в стране вообще с менеджерами дефицит? То есть, можно было бы отделить, скажем, тот же литейный цех, но поручить некому.**

— Да в чем смысл отделения цеха-то, скажите?

— **Так я ж говорю — вот как раз чтобы кооперацию развивать, чтобы литейка могла работать на нескольких клиентов, самостоятельно деньги зарабатывать. Не так?**

— Я вот что хочу сказать. Вопрос отделения заготовительных производств — это не вопрос экономики, это действительно вопрос управляемости, но ставиться он должен совершенно по-другому. Ведь потеря возможности прямого управления заготовительным производством, когда начинают доминировать его собственные интересы, а не интересы выпуска конечного продукта — это в наших условиях может оказаться критичным.

— **Зато документооборот упрощается...**

— Усложняется ровно в два раза: вместо одной бухгалтерии — две.

— **Это внешний, а внутренний?**

— А внутренний — никак не изменяется: та же самая заказная спецификация, те же самые заказчики; технология та же самая...

*(И тут Игорь Владимирович задумался, видимо, прокручивая в голове сценарий развития событий при отделении литейки от остального производственного комплекса АЗТПА, что явно никогда раньше ему в голову не приходило, и лишь ваш корреспондент заставил-таки вкратце проработать этот «бредовый» вариант.)*

– Документооборот внутренний даже, пожалуй, несколько увеличится... Вот взять вопрос учета энергоресурсов... Все производства – они же встроены друг в друга... То есть, на самом деле...

*(И далее, по сути, прозвучал вывод экспресс-анализа)*

– Если бы цех находился за два километра от завода – одна ситуация. А если Вы, извините, отделяете цех через дорогу от заводоуправления – ну, я не знаю, это значит, что Вы просто-напросто не умеете управлять!

Кроме того, существует еще один серьезный момент: цикличность загрузки наших производств. Если на Западе загрузка в общем-то достаточно стабильная, и они совершенно спокойно принимают заказы на 6 месяцев, то мы так себе позволить работать не можем, у нас вообще больше 120 дней срок поставки не бывает. А если мы заготовительные производства отделим – сможем ли мы после этого быть достаточно оперативными? Ведь срок поставки – это на нашем рынке серьезный конкурентный фактор!

– **Что ж выходит? Во многом выгоднее иметь в одних руках полный цикл, безо всякой кооперации? А почему тогда в Европе по-другому?**

– Там было так всегда.

– **Это вопрос психологии?**

– Это скорее вопрос истории все-таки. Я уже говорил, что на Западе человек всегда делал то, что он может лучше других – и продавал это. Вы же знаете, как там все устроено: семейные предприятия, небольшие артели, весьма узко специализированные. Хотя и не везде: производство, например, автомобилей – это колоссальные заводы.

– **То есть, в некий момент наши пути с Европой разошлись. Хорошо ли это, плохо ли – но факт...**

– Да.

– **...И для того чтобы сейчас с нашего пути на европейский «перебежать» – нужно лезть через буераки и буреломы – и смысла нет в этом?**

– В общем, да.

– **А наша дорога тоже куда-то выведет, она ничем не хуже?**

– Ну, куда-то она ведет, мы же видим, что страна развивается, может быть не так, как нам бы хотелось, но развивается. Это объективно. А с другой стороны, зачем нам Европу догонять? Или, скажем так, копировать? Почему, для чего? Да, в 30-е годы, во время индустриализации было принято решение о создании замкнутых производств, которые включали в себя весь цикл производства. Но эти производства – они достаточно мобильны, достаточно управляемы.

– **То есть, везде есть свои плюсы. И по большому счету всё зависит от менеджмента.**

– Все по большому счету зависит от большого количества факторов, в том числе и от менеджмента. И от менеджмента, наверное, действительно не в последнюю очередь.

– **А в первую?**

– В первую – сложно сказать... Наверное, все-таки от потребности в продукции, от рынка, от того, как он устроен, какие конкурентные факторы действуют.

– **Алексину с рынком повезло?**

– Ну, на самом деле нам никто ничего не дарил. Завод в 1989 году существовал в тех же условиях, что и все остальные специализированные и неспециализированные арматурные заводы, выпускал такую же арматуру. И то место, которое он сегодня занимает на рынке... наверное, здесь и наша заслуга некоторая есть. А с кем нам действительно повезло, так это с партнерами. Несколько лет мы сотрудничаем с компанией «Нефтегазовые системы», которая ощутимо помогает развиваться нашему предприятию, являясь эксклюзивным поставщиком продукции завода.



– **А вот от атомной арматуры вы отказались?**

– Понимаете, вопрос был достаточно простой. Длительное время не было закупок по атомной тематике. И поддерживать на заводе технологию: лаборатории, оснастку, людей было просто нецелесообразно. Мы отказались от атомной тематики и особо сильно не жалеем.

...

*Из рассказа Михаила Савельева:*

«В лихолетье 90-х нам приходилось решать задачу собственного определения. В то время все находилось в поиске, «к кому прислониться», и для нас самым естественным вариантом было бы «прислониться» к «Газпрому». Однако, «Газпрому» в те годы было не до нас... А нам нужно было сохранить команду. И те трудности, с которыми столкнулся завод, привели к консолидации людей. Люди сказали: «Ну раз нам никто не помогает выживать – выживать будем сами!» Мы стали искать рынки сбыта, развивать ряд новых направлений. В тот период мы одни из первых создали службу маркетинга. Мы начали активно заниматься Средней Азией, и устой-

чивость наших позиций во многом связана с развитием поставок в Среднюю Азию, где мы вышли на 15% от годового оборота. Одними из первых, насколько я знаю, мы отказались от бартера, волевым решением директора, сказавшего: «Всё! Заканчиваем!».

А с «Газпромом» у нас сложились нормальные рабочие отношения. И, допустим, с тем же «Оргэнергогазом» у нас всегда только конструктивный разговор! Мы понимаем сложность задач, которые перед ними стоят, и всегда старались соответствовать этим задачам. И все серьезные программы, все наиболее сложные требования — они всегда «обкатывались» на нас. Всегда! В 1997 году они сказали: мы будем покупать арматуру, соответствующую лучшим зарубежным образцам! И предъявили соответствующие требования, и это были очень жесткие требования. Не всё даже зарубежное оборудование, которое закупалось Газпромом, им соответствовало. Для нас это послужило сигналом к обновлению...»

#### ◆ Алексин и качество

— С экономической точки зрения арматура для потребителя подобна полиэтиленовому пакету для человека, выходящего из магазина: ему безразлична цена пакета, мизерная по сравнению со стоимостью всех тех покупок, которые нужно унести. Тот же «эффект полиэтиленового пакета» возникает при комплектации трубопроводных систем в отношении арматуры, которая составляет незначительную долю стоимости. Значит, по большому счету, цена — это вторичный фактор конкуренции. Остаются два других фактора: условия поставки и качество. Так?

— В первую очередь качество. Хотя наш рынок на сегодняшний момент не до конца сориентирован на вопросы качества. И сегодня демпинговые цены, к сожалению, играют свою роль при достаточно низком качестве.

Мы своих поставщиков оцениваем очень просто, по трехзвенной системе: качество, надежность поставки, цена. Именно в таком порядке, и никоим образом не на-



оборот. Качество — на первом месте везде, во всем мире, но, к сожалению, не в России. Развитие, например, электронных торгов привело к тому, что покупают арматуру неизвестно у кого и неизвестно какую. Но за цену, несопоставимую с ценой завода.

— А, может, вообще тендеры у нас несвоевременны, в принципе? Вот мы говорим, что в России социально-психологические и экономические условия пока несколько иные, чем в Европе. И тот механизм тендерных закупок, который там работает по-одному, здесь все-таки работает немножко по-другому...

— Вопрос не в том заключается. В крупных корпорациях механизм тендерных закупок работает достаточно цивилизованно. По той простой причине, что существует определенная ответственность как у менеджера по закупкам, так и у изготовителя-продавца.

— Но там главное — цена, на первом месте в условиях конкурса. А еще Иван Тигранович писал, что...<sup>7</sup>

— Нет, Вы ошибаетесь! Цена там тоже играет роль, без сомнения, но при одинаковом уровне качества. Никто не будет покупать, извините за выражение, металлолом за цену металлолома, и устанавливать его потом на объекты «Газпрома». Потому что там существует очень серьезный порядок, во-первых, контроля за закупками, во-вторых, порядок ввода объекта в эксплуатацию.

— Ну, это Вы про «Газпром»... А РАО ЕЭС?

— Там, где выстроена система контроля за закупками и контроля за вводом объекта в эксплуатацию — это работает. А там, где такой системы нет — там сильно влияет цена, конечно. При этом качество становится проблемой эксплуатирующей организации, а никоим образом не закупочной...

— ...И рождается рынок фальсифицированной арматуры. Вы сталкивались с этой проблемой?

— Да. Любой сайт откройте, где продают арматуру — и вы найдете там фальсифицированную алексинскую арматуру. Ее очень много.

— А откуда она на рынке? «Лежалая», «стоялая»?

— Какая угодно: «лежалая», «стоялая», ворованная, с перебитыми сроками изготовления — любая! К нам нередко обращаются с предложениями такого характера: «Отремонтируйте нам арматуру. Проведите некое освидетельствование.» При этом речь о шаровом кране

<sup>7</sup> См. «АС» №7/2005, стр. 39 И.Т. Тер-Матеосянц «Это сладкое слово тендер, или как стать поставщиком»



DN 1400, выпущенном, допустим, в 89-м году. Но арматура ушла уже вперед с 1989 года, далеко ушла! Мы на сегодняшний момент выпускаем арматуру, которая по своему назначению является, казалось бы, тем же самым шаровым краном на 80 атмосфер и на условный проход 1400, но по своему внешнему виду и техническим требованиям отличается как космический корабль от пылесоса.

#### ◆ И еще несколько слов

Во время визитов на заводы положено гулять по цехам. Это правильно. Даже если почти ничего не понимаешь в технологии и оборудовании, впечатление всё равно останется. Вот и ваш корреспондент прогулялся по цехам АО «АЗТПА», но не по всем, конечно – больно уж их много.

Вольно или невольно увиденное в Алексине сопоставляется и сравнивается с увиденным в окрестностях Милана. В технологическом разрезе трудно сказать, в чью пользу будет такое сравнение. Оборудование на самом деле примерно одинаковое, только итальянцы больше внимания уделяют тому, чтобы каждый станок был гладко выкрашен и чисто вымыт. И знаете, наверное, почему? Потому что у них в цехах гораздо светлее! Это субъективное ощущение совершенно объективно подтвердил экспонометр фотокамеры, самовольно включивший автоматическую вспышку при попытках снять панораму цехов АЗТПА изнутри. Окон нет! Лишь ма-а-аленькие, под самой крышей. И это вовсе не затея заводской службы безопасности, столь хитрым образом препятствующей промышленному шпионажу, а элементарная экономия затрат на отопление. Задельвать окна нам приходится, понимаете, господа итальянцы? Потому что дует из них не очень приятно в тридцатиградусный мороз!

То есть, сравнение в конце концов обернулось в пользу итальянского климата. Ну и как, скажите, нам с ними конкурировать, если у нас отопительный сезон – 6 месяцев? И откуда у нас взяться эффективному малому производственному бизнесу, если затраты на возведение при-

емлемого для работы цеха у нас здесь в разы дороже, чем у них там, где достаточно жестяные щиты друг с другом склепать? Увы! Нам придется быть умнее, трудолюбивее, талантливее всех остальных. Что, впрочем, не так уж и сложно, правда?



...Незадолго до 18:30 местного времени (оно же московское) непритязательный «Икарус», выполняющий последний из пяти ежедневных рейсов Алексин-Москва, выехал в направлении столицы, имея на борту вашего корреспондента, переполненного неизгладимыми впечатлениями проплывающих над головой многотонных деталей шибберных задвижек на DN 1200...

