

Политика, тактика, стратегия и реалии

(интервью с Красковским Сергеем Владимировичем,
генеральным директором ЗАО «Тулаэлектропривод»)



Сергей Владимирович, сразу прямой вопрос: зачем нужна Ассоциация, какие функции она должна выполнять?

– НПАА – очевидно нужная структура, которая должна была бы, на мой взгляд, консолидировано представлять интересы нашей арматурной отрасли. Ведь отрасль, если сравнивать с Западом, в общем-то, вполне конкурентоспособна, достаточно «продвинута» по тем технологическим, техническим решениям, которые применяются нашими заводами. И есть проблема, которой НПАА должна заниматься в первую очередь. Сегодня, когда начинается крупный проект, и речь идет о многих километрах трубы, мало кто задумывается о том, чем эта труба будет оснащаться. А ведь именно в оснастке – это арматура, насосы, и т.д. – сконцентрирован очень высокий технологический и технический потенциал. Так вот, я считаю, что при комплектации крупных проектов этот потенциал незаслуженно «отодвинут».

– Потенциал российских заводов?

– Да, я имею в виду потенциал отечественных производителей. Потому что крупные компании, такие как

по текущим тендерам, по текущим поставкам, и, что еще важнее, по тем техническим задачам, которые должны перед нами ставиться. Я вот только недавно впервые за три года такой документ увидел – технические требования, выпущенные «Транснефтью» под проект «Восточная Сибирь – Тихий океан».

В результате мы сегодня вслепую ведем разработки нового привода. Кому он нужен – мы не знаем. Мы понимаем интуитивно, что он нужен на рынке, мы понимаем, что технический уровень привода, который мы выпускаем 30 лет, безнадежно устарел. Поэтому мы вкладываем реальные деньги. Так как и разработка нового привода, и модернизация старого, безусловно, связаны, в том числе с процессом модернизации самого производства. И при этом никто: ни РАО ЕЭС, ни «Газпром», ни «Транснефть», ни другие крупные компании типа «Роснефти», «Росэнергоатома» – ни разу не собрал нас и не сказал: «Нам как потребителю нужен привод или арматура вот с такими свойствами, вот с такими требованиями. Мы готовы с вами обсуждать эти требования, чтобы через какой-то промежуток времени вы были способны обеспечить нас этим продуктом».

– А как Вы думаете, почему так происходит? Ведь такое обсуждение было бы выгодно и самим потребителям.

– Я прямо на конкретных примерах попробую объяснить. Вот возьмем РАО ЕЭС, его подразделение Калининградская ТЭЦ-2. На блок, который ввели в прошлом году, было поставлено более 400 единиц приводной арматуры. Львиная доля приводов – номенклатура «Тулаэлектропривод». Но из 400 единиц, по моим сведениям (они могут быть неполные, но очень близки к тому, что есть на самом деле), с завода пришло всего 35 – те приводы, которые поставлены в составе арматуры Чехова и Пензы. Всё остальное – вторичный рынок! И это после того, что случилось на подстанции в Чагино! И это при том, что

конечный потребитель, сама ТЭЦ, затем предъявляет заводу претензии! Мы начинаем разбираться, с выездом на место, по какой причине нам предъявляются претензии – и выясняется, что новая станция, где апри-



РАО ЕЭС, «Транснефть», сегодня настолько закрыты для понимания, что мы порой не владем ситуацией, куда вообще двигаться, куда развиваться. Мы даже, честно говоря, не всегда знаем, где получить информацию

ори должно быть новое оборудование, укомплектована приводами, произведенными 10-15 лет назад! В лучшем случае — они покрашены, в худшем случае даже этого нет. И кроме тех, про которые точно известно, что они заводские, нет ни одного, который соответствовал бы ТУ завода-изготовителя. Это означает, что на том уровне управления наших крупнейших естественных монополий, где формируется их политика в части закупок оборудования — главным критерием является цена, а не качество, надежность и заводские гарантии!

Ассоциация должна построить такие отношения с крупнейшими компаниями — через Минпромэнерго, через их структуры, занятые технической политикой, а они есть и в Газпроме, и в РАО ЕЭС, и в «Транснефти» — которые позволили бы членам Ассоциации получать из первых рук информацию в части технических требований, закупок, в части проведения тендеров.

Ведь что получается? Когда мы говорим со специалистами на той же ТЭЦ или ГРЭС, от простого исполнителя до начальника цеха или службы АСУ — нас прекрасно понимают. Мы говорим: «Вот новый привод с интеллектуальным модулем, вот с такими-то функциями». И те, кто непосредственно работают с приводами, отвечают: «Да, интересно. Однако этой информации нет у тех людей, которые должны принимать решение по приобретению и комплектовать поставки». И когда начинаешь вести диалог со службами снабжения и объяснять, что есть тульский привод, который эксплуатационники знают как свои пять пальцев, что мы готовы предложить новые технические решения... Моментально у человека пелена в глазах: «Меня интересует только цена». И когда мы идем с ценой завода, а с нами участвуют в тендере еще три-четыре компании — посредники, не производители — они выигрывают! Они выигрывают, давая скидку 30% от цены завода!

— Это не только приводов касается...

— Да, конечно. Проблема вторичного рынка касается и арматуры, особенно той арматуры, где доля отдельного завода на рынке высока, как например, у Чеховского завода, Пензы, Алексина, Благовещенского арматурного завода. В принципе, за этим кроется целая система, которую с помощью НПАА нужно ломать. Ассоциация, собрав вокруг себя добросовестных производителей, может выдать некую гарантию, дать какие-то комментарии потребителям. Здесь заключается одно из основных направлений работы НПАА.

— То есть, главное, что должна делать НПАА — лоббировать интересы заводов перед потребителями?

— Нет. Не лоббировать, а обеспечивать информацией и обратной связью с заказчиками. Плюс вести

политику защиты отечественного производителя через Минпромэнерго, Минэкономразвития и крупных корпоративных клиентов. Никто не просит создавать условия, которые позволили бы низкокачественной продукции выигрывать тендеры. Речь об этом не идет. Но чем, например, алексинский или пензенский шаровый кран хуже, чем камероновский? Я считаю, что в целом — ничем. И НПАА, как организация производителей должна, зная технический уровень предлагаемой на рынке арматуры и приводных устройств, разъяснять тому же Минпромэнерго, Минэкономразвития, что наша продукция не хуже, а порой и лучше, что технологии у на-



ших заводов позволяют конкурировать по качеству с любыми западными производителями.

И еще одна сторона дела. Скажем, есть предложение о поставке оборудования от российского производителя и иностранной компании. И у иностранца — на два процента дешевле. И нам говорят: «Ну, всё, ребята, они выиграли!» При том, что на действующих объектах стоит 80% тульских приводов. Но ведь, заплатив 100 рублей Туле, или любому российскому производителю, из них примерно 60-70 рублей бюджет получит обратно в виде налогов, заработной платы, в виде загрузки поставщиков: мы же вкладываем деньги в экономику, покупая электродвигатели, покупая электроэнергию, мы покупаем всё сырье здесь, в России. Эти деньги остаются в обороте, что вот именно и является инструментом борьбы с инфляцией. А если ты заплатил в Чехию, Германию или в Италию, пусть не 100, а 98 рублей — то всё, ты их заплатил и ничего обратно не получишь! Получишь только привод без серьезной структуры сервиса и технической поддержки. Что, из Европы будут ездить в Магадан?

И те крупные компании, у которых большая доля государства в капитале, я думаю, должны это учитывать при закупках оборудования.

Кроме того, есть такой принцип – принцип унификации оборудования. Он придуман для того, чтобы снизить затраты на эксплуатацию и обучение персонала. Возьмем для примера любой энергоблок ТЭЦ или атомной станции, где сотни единиц приводной арматуры. Если на этом блоке одновременно стоят приводы пяти разных производителей – это хорошо или плохо? Плохо! И в части организации сервиса, ремонта и обслуживания, и в части организации закупки запасных частей и расходных материалов.

Но решения зачастую принимаются людьми, которые не крутят гайки непосредственно на блоке, и которые мыслят совсем другими категориями. Гонясь сегодня за сэкономленным рублем, они тем самым завтра потеряют гораздо больше на эксплуатационных расходах.

Поэтому, на мой взгляд, вот в чем вторая задача НПАА: защита интересов отечественного производителя на уровне государства и его структур! А необходимые технические обоснования, подтвержденные доказательствами, с информацией от производителей и конкретных потребителей арматуры и приводов мы для этого предоставим.

– **Что ж, про НПАА понятно. Но у меня еще одна тема, отдельная.**

Вот итальянская фирма «Air Torque», на которой мы побывали в прошлом году, тоже делает приводы. Там весь завод – 50 человек. И делают она на 15 млн евро в год, то есть 300 тыс. на одного работника. Кооперация! А у нас – некому отдать на кооперацию, в результате на заводах огромные, многотысячные коллективы. Как Вы полагаете, как данная ситуация сказывается на нашей конкурентоспособности?

– Действительно, каждый крупный завод в нашей отрасли представляет собой этакую громоздкую структуру, имеет у себя инструментальное производство, заготовительное, литейное, и так далее. Думаю, что это для нас безусловно отрицательный фактор!

– **А что с этим делать? Можно ли как-то исправить, или судьба у нас такая?**

– А с этим ничего сегодня не поделаешь! И я считаю, что здесь как раз и кроется для нашей промышленности, наверное, самый главный бич. Ведь сам принцип построения промышленности в Советском Союзе был таков, что предприятия, как правило, имели законченный цикл производства. И теперь, когда вместо спущенного сверху плана – рынок, возникают недоиспользованные производственные мощности.

– **Тяжелая структура основных фондов неповоротлива, она не успевает за рынком...**

– Да, возникает некий перекокс, совершенно верно. Не хватает небольших динамичных предприятий с минимальными накладными расходами, которые специализировались бы на изготовлении определенных типов изделий: корпусных деталей, фланцев и т.д. Но, на мой взгляд, нет продуманной политики, которая бы позволила создавать, и помогать, и давать жить таким предприятиям.

– **Государственной политики развития малого бизнеса?**

– Да. Именно. Но развития малого бизнеса не в части коммерческой торговли в ларьках, а развития малого бизнеса в сфере производства, причем производства не товаров народного потребления, а деталей для сложного оборудования. Данная сфера требует создания некоей прослойки людей с достаточным уровнем технической подготовки и специализирующихся в конкретных областях: металлообработке, литейном производстве, гальванической обработке поверхностей и др.

– **А чего не хватает?**

– Не хватает внятной промышленной политики. Таким людям надо помогать: давать льготные кредиты, освобождать в какой-то степени от налогов, пошлин...

– **А может, просто таких людей не хватает?**

– Люди есть. Есть категория людей, которые технари от Бога, которые «знают как», умеют головой придумать и руками это сделать, но которым не хватает организационного опыта, не хватает финансового ресурса. Ведь, кто бы что ни говорил, открыть новое предприятие и «закрутить» его работу дано очень немногим. Один из совладельцев Аида рассказывал, что когда они организовывали свое предприятие – их было два человека: один был хороший коммерсант с деньгами, а второй был инженер, и вот этот сплав инженера и коммерсанта позволил создать компанию, которая сегодня на мировом рынке занимает очень большой сегмент.

Сегодня у нас это сделать крайне проблематично, потому что, как правило, технарь не знает куда пойти, не знает как начать, не знает где взять денег...

– **...А коммерсанты избалованы легкими прибылями, им в наших условиях не особо-то и выгодно встречать в производство.**

– Именно. Здесь как раз и «зарыта собака»: трубим на всех углах о поддержке малого бизнеса, а на деле...

Вот город Тула. Мощнейшая машиностроительная база, мощнейшая! С великолепным оборудованием – на «Туламашзаводе», на заводе «Сплав», на других бывших оборонных заводах. И нет вообще никакой координации! Все «закрыты», обособлены.

И вот обычный фланец. Я его вынужден делать на «Туламашзаводе», потому что другого производителя не найти. Понятно – это же надо много времени и сил положить, чтобы с нуля создать такое производство. Что в итоге? А в итоге «Туламашзавод» может себе позволить каждый квартал корректировать нам цену – при том, что мы сами уже два года не меняем цен на свои приводы.

– **Отсутствие конкуренции...**

– Да, именно отсутствие небольших мобильных специализированных предприятий-производителей.

Надо дать возможность людям, которые умеют что-то хорошо делать, «в одно окно» получить кредит на развитие, получить какие-то понятные льготы, получить максимальную информацию о том, где ты будешь востребован, чтобы в кратчайшие сроки можно было сделать устойчивый малый бизнес.

Приведу еще пример. У нас есть штамповое производство – всякого рода прокладки, и так далее. Решили попробовать делать их по кооперации. И вот мы берем наши калькуляции цеховые – подчеркиваю, не заводские, а именно цеховые, – и вступаем в разговор с заводом, который делает резинотехнические изделия и имеет при себе малые предприятия. «Вот прокладки, вот чертежи на прокладки. Таких прокладок в месяц мы потребляем, условно говоря, 5 тысяч штук. По каким ценам вы нам готовы делать?» Они говорят: «Дайте нам оснастку?» Мы говорим: «Если дадим – то вы должны корректировать цену. Если не дадим – вы сами делаете оснастку и закладываете ее в цену, мы должны это знать». Считают. Дают два варианта цены. И эти цены выше, чем у нас! При том, что у них нет такой инфраструктуры в части сетей, котельных, нет такого административно-технического персонала.



– И почему цены выше?

– Объяснение одно. В условиях, которые у нас сегодня существуют, мы не можем достаточно достоверно и правильно прогнозировать рынок. Нас пугает неизвестная инфляция, нас пугает потеря сбыта у того же завода, который дал заказ. Поэтому наценка умножается иногда на два, а то и на три.

– **Риски всегда закладываются в цену. То есть, по сути, недоразвитость нашей экономики мешает развитию малого бизнеса.**

– Совершенно верно. И она, эта недоразвитость, приводит к тому, что создать такую сеть специализированных предприятий, как на Западе, пока невозможно. Я думаю, что нужно пытаться идти по этому пути, но... Что ж, остался нам от Советского Союза такой принцип организации производства, остался – и ради Бога. Просто мы постепенно перестраиваем его под свои объемы, создавая более оптимальную структуру фондов.

За счет чего? Сегодня у нас в действующем производстве 60 единиц токарного парка. В настоящее время мы приобретаем 15 современных токарных станков с ЧПУ, планируем «закрутить» их работу в две смены – и они закроют нам

нынешние 60. При этом мы сокращаем численность более чем в два раза – у нас один оператор станка с ЧПУ способен обслуживать в смену 3 станка, практика такая уже есть. Зарплата при этом растет в полтора раза как минимум. Качество получаем выше, потому что оборудование новое.

То есть, не имея возможности отдать на кооперацию

большинство операций, мы через модернизацию оборудования, через автоматизацию оптимизируем ту структуру производства, которая есть.

– А, может, и здесь есть какие-то плюсы? Допустим, более управляемым становится производство. И за счет этого можно быстрее выполнять заказы. И пока там Ашпа со всеми своими поставщиками все новые требования согласует...

– Исходя из тактического подхода – абсолютно правильно. Нам сегодня гораздо проще, имея вот эту полную инфраструктуру на заводе, управлять сроками изготовления: где-то притормозил, где-то, наоборот, ускорил, заставил переработать – и тем самым «спрессовал» сроки. Но исходя

из стратегического подхода – это абсолютно не правильно. Попытаюсь объяснить.

Мы в нашей стране сегодня разучили планировать всех: газиков, нефтяников, энергетиков, транспортников. Они говорят так: «Не дашь в такие-то сроки – я у другого куплю». И купят – с того же вторичного рынка. В итоге Тула отдает продукцию от 5 до 30 дней максимум! А попробуйте в Ауме так заказать: 14-18 недель – срок выполнения заказа! И нормально живут...

А я, допустим, 15 числа получаю из Чехова письмо: «Дайте мне до конца месяца еще 15 приводов», или из Благовещенска: «Дайте еще 30». Я их дам. Но это – неправильно! Люди отучились планировать свою работу, привыкли к авральному режиму. Это мешает спокойно работать, развиваться, отбирает ресурсы. Мы сами создаем себе проблемы. Стратегически – это неверный путь.

Интервью провел А.Ю. Горелов