

Заниматься своим делом

(интервью с **Виталием Алексеевичем Кошкаревым**,
председателем совета директоров ЗАО «Саратовэнергомашкомплект»)

– Виталий Алексеевич, «Энергомашкомплект» – 15 лет. Вы не могли бы рассказать, как всё начиналось?

– А что тут рассказывать?

– У нас ведь юбилейное интервью! И вопрос о том, с чего начинался «Энергомашкомплект», никак не обойти!

– Всё произошло, по сути, случайно. У нас оказалась партия трубопроводной арматуры, мы знали, сколько она стоит и кому нужна... в общем, нашли для себя интересное поле деятельности.

– Подавляющее большинство торговых компаний начинали именно так...

– Знаю. Но зачем тогда об этом говорить?

– Для того чтобы понять, как вам удалось стать крупнейшим оператором рынка арматуры! Ведь 15 лет назад, помнится, все торговали чем угодно, лишь бы быстро заработать деньги: купил дешевле, продал дороже, остальное неважно.

– Мы так не делали. Мы всегда имели одно направление развития бизнеса.

– Но почему? Почему именно арматура? Это же не самый выгодный товар. Можно было бы заработать больше, торгуя чем-то еще.

– Наверное, потому что мы смотрели на несколько шагов вперед, и если уж занялись трубопроводной арматурой – то принципиально брались только за те дела, которые давали синергетический эффект с основным направлением нашей деятельности. И поэтому все проекты, которые мы начинали, приносили успех.

А если заниматься всем подряд, то перспективы не будет, она будет только тогда, когда у тебя стройная стратегия развития.

– Откуда ж вы в первой половине 90-х взяли стратегию?

– Ну, возможно, то, что мы тогда считали стратегией – сейчас покажется тактикой.

В те годы была анархия в системе снабжения предприятий, была разрушена госнабовская система и не создано взамен ничего. Арматурные заводы не могли самостоятельно обеспечить распределение своей продукции тем, кому она была необходима, а потребителям неудобно было самим комплектовать номенклатуру закупок. Понимая это, можно было найти свою нишу на рынке.

Впрочем, рынка-то нормального не было, не было товарно-денежных отношений, были одни товарные. И



Виталий Алексеевич Кошкарев

один из секретов нашего успеха в том, что мы выстроили такую систему бартеров и взаимозачетов, при которой нам не приходилось товар, полученный по бартеру, продавать с дисконтом от заводской цены. Грубо говоря, мы поставляли на подшипниковый завод задвижки, брали подшипники, подшипники поставляли на арматурный завод, брали арматуру...

Кстати сказать, разрушены были не только связи между предприятиями, возникли еще и границы между бывшими республиками. А значительная часть производственных мощностей арматуростроения осталась в Украине. И мы активно работали с украинскими заводами,

используя сложные схемы взаимных поставок. В результате мы стали крупнейшим поставщиком украинской арматуры на российском рынке. Эту позицию мы и сейчас удерживаем!

– То есть, вы «ненароком» внедрили высокоинтеллектуальную логистику в бартерные отношения... И, наверное, хорошо зарабатывали?!

Да, мы много зарабатывали, но всё, что зарабатывали – мы вкладывали в дело: подбирали и учили персонал, покупали акции, приобретали производственные мощности. Наверное, мы раньше многих других поняли, что создание холдинговой структуры, объединяющей в себе мощную сбытовую организацию и профильные производственные активы – самый эффективный путь развития. И, отказывая себе в необязательной роскоши, а порой и в чем-то необходимом (надо сказать, мы и до сих пор так живем), мы с самого начала строили именно такую структуру.

– В 98-м всё резко поменялось, бартер исчез...

– Да, после дефолта появились нормальные рыночные отношения, всё стало понятно и прозрачно. Те, кто выжил тогда – сейчас развились и работают. А те, кого дефолт подкосил – они так и не смогли оправиться...

– Зато наконец-то начали выстраиваться вменяемые отношения между заводами и торговцами...

– Это во многом связано с приходом новых собственников. Как только приходит новый собственник – сразу завод начинает «умнеть».

– И как раз после кризиса 98-го пошла волна поглощений арматурных заводов...

– Потому что до 98 года заводы буквально выживали на рынке и не имели возможности развиваться. А как только они стали получать живые деньги за свою продукцию — их управленцы могли уже принять то или иное стратегическое решение: или о том, чтобы проесть эти возможности, или о том, чтобы из этих возможностей извлечь варианты развития.

– **Что ж, сегодня собственники есть у всех (хотя не у всех профильные). Но при этом нарастает импорт, усиливается давление со стороны Китая. Что будет происходить на внутреннем рынке?**

– В «дешевом сегменте» коммунальной арматуры будут доминировать китайские производители. А из Европы будут увеличиваться поставки высокотехнологичной дорогой арматуры. В первую очередь это связано с ростом рынка — сегодня ведь анонсировано сразу несколько крупных, амбициозных проектов в атомной энергетике, в добывающих отраслях, в трубопроводном транспорте. Кроме того, постоянное укрепление курса рубля негативным образом сказывается на конкурентоспособности отечественной продукции. Тем не менее, наше арматуростроение тоже будет активно развиваться.

– **Некоторые ваши коллеги пошли другим путем: сворачивая собственное производство, продают под его маркой арматуру, произведенную на самом деле в Китае...**

– Каждый волен выбирать свой собственный путь развития бизнеса.

– **Видимо, «миграция» производства на восток — тенденция эпохи глобализации. В России будут строиться новые арматурные заводы под западными брэндами. Уже известно, например, что австрийская фирма «Хавле» будет организовывать тут производство.**

– Это логично. У «Хавле» есть определенная рыночная ниша, определенная стратегия. По их номенклатуре на нашем внутреннем рынке у них мало конкурентов. Они «опережают» рынок, создавая здесь производство.

– **А как вы оцениваете намерения «Группы ЧТПЗ» построить в России крупнейший завод?**

– Желание и возможность у них есть, а насчет того, построят или нет — покажет время.

– **Но если допустить, что такой завод, с оборотом 200 млн долл. в год, появится — он не сломает наш рынок?**

– Нет. Да и странно рассчитывать только на внутренний рынок при строительстве такого крупного предприятия.

– **А где кадры возьмутся для новых производств? Дефицит же страшный!**

– Сегодня это одна из самых серьезных проблем в промышленности. Но безвыходных положений не бывает. Внедрение современного высокопроизводительного оборудования позволяет существенно снизить дефицит квалифицированных рабочих. А инженеров надо учить! Вкладывать деньги в профессиональное образование. Поднимать престиж работы на производстве...

– **Сейчас многие этим путем идут?**

Очень многие. Потому что альтернативы нет! Тот, кто по тем или иным причинам не сможет или не захочет заниматься модернизацией, очень быстро окажется «за бортом» рынка.

– **Но ведь, если взглянуть в целом, мы сейчас держим позиции во многом за счет инерции мышления, за счет неких внутренних правил игры. Кооперация не развита. Рынка аутсорсинга, по сути, нет. По структуре издержек мы проигрываем...**

– И проиграем, если не будем активно модернизироваться. А кооперация — это наше будущее. И ее придется создавать своими руками. Мы сейчас этим и занимаемся: выстраиваем кооперационные связи внутри производственного комплекса нашего холдинга. Нарращиваем производственные активы. Активно инвестируем. Оптимизируем производство, пытаюсь превратить традиционные недостатки законченного цикла производства в конкурентные преимущества.

– **А как Вы оцените долю производств из числа действующих, у которых есть шансы на будущее? «Многие выживают?»¹**

– Большинство. Те, кто «остались в живых» к сегодняшнему моменту, — все они в той или иной степени уже освоились в рыночных условиях.

Поэтому я верю, что мы можем составить конкуренцию и Западу, и Китаю, особенно если государство повернется лицом к нашим производителям, — вот как китайское государство повернулось лицом к своему экспортеру...

– *(про себя)* **а где у нашего государства лицо?**

– ...поскольку у нас сохранилась богатая интеллектуальная база для развития машиностроения по сравнению с тем же Китаем. И есть деньги у собственников арматурных заводов, которые активно вкладываются в техпереворужение.

При прочих равных мы ни в чем не уступаем Западу по характеристикам продукции, которую выпускаем или можем выпускать, а если где-то и уступаем, то это отставание можно легко ликвидировать в случае, если государство будет проводить внятную техническую политику.

– **Для государства главное — нефтегазовый комплекс, это его основной «клиент», который дает ему 80% «выручки». Вся стальная промышленность — так, заодно...**

– Какая разница? Пускай будет нефтегазовый комплекс. Арматура — вещь универсальная. Если нефтегазовый комплекс примет политическое решение максимального сократить закупки по импорту...

– **Политическое?**

– Политическое! Именно политическое.

– **А если не примет?**

– А это как раз к вопросу о технической политике. Если мы хотим, чтобы наша экономика гармонично развивалась...

¹ Намек на интервью с С.И. Ляпуновым, которое именно так и называлось; см. «Арматуростроение» №5/2005

– Мы – хотим... А если «наверху» такого хотения нет? Ну вот давайте допустим – мы же должны все варианты рассматривать, – что никто никуда поворачиваться лицом не будет. И что тогда?

– Тогда... будем жить дальше. И тогда через какое-то время придут сильные мировые транснациональные компании и купят те активы, которые есть.

– Что, и «Энергомашкомплект» продаст свои активы?

– Ну, мы все же рассчитываем всерьез поконкурировать с именитыми брэндами. В том числе и на их территории. Одним из важных элементов стратегии нашего холдинга является выход на международный рынок, и первые шаги в этом направлении мы уже сделали.

– То есть, «без боя не сдаваться»...

Между прочим, по некоторым оценкам, ныне уже 40% внутреннего рынка ТПА контролируется «Энергомашкомплексом».

– Это сильно преувеличенные оценки.

– Но ведь любая амбициозная компания стремится доминировать на своем рынке, захватить как можно большую его долю...

– Мы не хотим непременно что-то захватить, кого-то победить. Мы просто занимаемся своим делом и стараемся делать его хорошо.

– А Вами лично всё это воспринимается как игра или просто как работа?

– (после паузы) Думаю, что это хобби, которое приносит деньги; дело, которому посвящается все время, которое есть. И это – большое счастье! Человеку нужно и работать, и отдыхать. А когда, работая, отдыхаешь – это большая удача в жизни!

– Вспоминая, с чего мы начали интервью: арматурой Вы занялись «случайно». А если бы Вам достались, скажем, насосы – такое же счастье испытывали бы?

– Наверное, я бы и из насосов интересный бизнес сделал.

– Значит, дело не в арматуре, а в Вас?

– Понимаете, каждому человеку дается шанс в жизни, и не один раз. Я просто считаю, что мы этот шанс использовали. И не раз.

Интервью провел А. Горелов

