

# Проблема благих намерений в российской энергетике

«Благими намерениями вымощена дорога в ад»

Ю. Жестин

## Часть 1. Аутсорсинг.<sup>1</sup>

Автор уже рассказывал в своих прошлых публикациях<sup>2</sup> и про тендеры, и про аутсорсинг, и про иные красивые термины. Читатели могли заметить, что он вовсе не считает себя ярким противником новомодных процедур закупок и прочих «прибамбасов», позаимствованных местным бизнесом из-за бугра; скорее, наоборот. А уж на красивые слова и сам падок. То, что правильные по форме методы работают в наших условиях не так, как призваны, — так это не потому, что методы плохи, и даже не обязательно потому, что плохи те, кто их применяют. Просто условия, в которых они применяются, им не адекватны. Вот и получается «как всегда». А чтобы получалось как лучше, нужно, вообще говоря, подправить либо условия, либо методы. Ну и порой еще — тех, кто их применяет.

Если признаться честно, положила руку на сердце, в предыдущих статьях автор, в основном, растекался в чересчур абстрактных рассуждениях. А тут «подвернулся» конкретный пример — про арматуру для ТЭЦ, которой в данном номере посвящены аж два материала<sup>3</sup>. И грех было бы не раскрыть тему немного нагляднее.

Итак, речь о закупках и техобслуживании энергетической арматуры в тепловой энергетике. О том их порядке, который выстраивается в рамках проводимых РАО «ЕЭС России» глобальных преобразований, и которым почему-то недовольны в большинстве своем как поставщики, так и конечные потребители — станции, эксплуатирующие арматуру. Хотя цели преобразований явно благи, идеи, в них заложенные — прогрессивны, внедряемые принципы

ведения бизнеса — современные, и потому порядок этот в глазах своих организаторов наверняка выглядит весьма передовым. Во всяком случае, закупка арматуры теперь осуществляется по тендеру, а ремонт вынесен на аутсорсинг.

Что ж, вот и давайте приглядимся, что на практике кроется за красивыми терминами.

Аутсорсинг — по форме обычный подряд. Только не разовый, а навсегда. По существу — кооперация. «Сбросить» какие-то функции на аутсорсинг — значит полностью передать их сторонней организации, у себя же данную компетенцию забыть. Вот именно так: отдал — и забыл!

О, аутсорсинг! Поездив по Европе и полюбовавшись на то, как работают тамошние арматурные заводы, наши руководители возмечтали и у себя завести этого зверя. Особенную зависть у облеченного корпоративной властью русского человека, не обделенного здоровой природной ленью, вызывает малое число работников западных предприятий. Это ж одно удовольствие управлять таким заводом! При тех же объемах производства у директора работы в разы меньше, а зарплата даже выше!

Однако, быстро обнаружилось, что «хороша Маша, да не наша». Та экономическая реальность, которая сложилась на постсоветском пространстве, крупным производителям применять аутсорсинг с должной эффективностью, увы, не позволяет. Ну и ладно, никто и не говорит, что аутсорсинг — панацея. А, кстати, в чем вообще его преимущества? Зачем он нужен-то?

Подумаем: при каких условиях передать на сторону некие работы окажется для вас экономически выгоднее, нежели сделать их самому? Смотрим: объем работ останется одним и тем же, кто бы его не делал, так что по прямым затратам выйдет то на то, несете ли их вы или подрядчик. Но текущие ваши расходы при аутсорсинге будут существенно выше! Ведь подрядчик заложит в цену договора свою прибыль, а заодно и косвенные затраты. Что же получается: аутсорсинг — убыточен?!

<sup>1</sup> Буквальный перевод слова «outsourcing» — «втекающий извне / снаружи». В бизнес-практике это понимают как «(нечто) имеющее внешний (по отношению к фирме) источник / происхождение». Этим словом принято обозначать вынесение бизнес-функций за пределы компании, передачу их для исполнения другим фирмам. В.Б. Кушников «Аутсорсинг — что за зверь такой?» // «Арматуростроение» №2-2007

<sup>2</sup> См., напр., Ю. Жестин «Игра слов» // «Арматуростроение» № 2-2007, с. 30

<sup>3</sup> См. статьи А.А. Потапова на с. 61 и В.Б. Какузина на с. 68

На самом деле, при внимательном сравнении экономики двух вариантов картина не столь плачевна. Потери при аутсорсинге обнаружатся только в связи с дублированием некоторых функций — например, будут работать две бухгалтерии вместо одной. Прибыль же подрядчика по экономическому смыслу соответствует тем издержкам на оборудование и на менеджмент, которые понесли бы вы, если бы вы всё делали сами.

Но это означает только, что особых убытков нет, а где ж доход-то от аутсорсинга? Он «спрятан» именно в оборудовании и в менеджменте. Ведь если подрядчик оказывает одни и те же услуги не только вам, но и многим другим компаниям, то он получит возможность купить и оптимально загрузить высокопроизводительное специализированное оборудование, которое вы себе заиметь не позволите. Позитивный экономический эффект возникает и от «концентрации» менеджмента: он у специализированной компании прост и потому отлажен. Фактически выходит, что хотя ваши расходы по договору подряда и будут выше, чем в случае, если бы вы делали эту работу сами, всё же с учетом капитальных вложений, которых вы избежите, вылезет некоторая экономия, несмотря даже на потери от дублирования функций.

Но в том-то и дело, что не ради всей этой грошовой экономии учиняют аутсорсинг! Главное, в чем вы должны выиграть — в качестве! Весь смысл городить огород появляется потому именно, что аутсорсер вне всяких сомнений превосходит вас в компетенции по своей исконной специализации!

То есть, главное условие, при котором вам в принципе стоит задуматься о выделении на аутсорсинг тех или иных функций — это присутствие на рынке специализированных компаний узкого профиля: более компетентных, лучше оснащенных технологически, проверенных, надежных и опытных. Основной принцип развитой кооперации: «каждый должен делать то, что он делать мастер»! А функции, входящие в вашу основную компетенцию, вы, конечно, никогда и никому не отдадите. И чем ближе функция к этой компетенции, тем сложнее её отделить и передать куда-то на сторону. То есть, вопрос «отдавать или оставлять» — на практике очень сложен, даже если есть кому. Здесь всегда присутствуют и плюсы, и минусы, которые нужно внимательно взвешивать.

Следует упомянуть еще одну серьезную помеху местного значения. Аутсорсинг приводит к замене вертикальных управленческих связей на горизонтальные, договорные. Для сложных производств это означает не только увеличение длительности цикла от заказа до готовой продукции, но и фактическое лишение возможности маневра по срокам поставки. Ведь заставить разветвленную систему кооперативных связей «поднажать» и аврально выдать нагора сверхплановый продукт куда проблематичнее, нежели напрячь собственный персонал. А в наших условиях срок поставки — конкурентный фактор помощнее качества.

Впрочем, мы опять ушли в общие рассуждения. Вернемся к энергетике. Как вы полагаете, в Европе ремонт и техобслуживание энергетической арматуры делают сами станции или подрядчики? Наверняка второе — у них на Западе все вспомогательные функции обычно вынесены за пределы предприятий. Ну и с кого-то ведь брали пример в РАО «ЕЭС», когда учиняли свои реформы. Так что у нас теперь ремонт и техоб-



служивание арматуры на электростанциях тоже осуществляется сторонними организациями под присмотром остатков местных ремонтных подразделений. Только вот условия-то в России абсолютно другие! И прояви менеджеры РАО побольше напора и решимости при внедрении новых форм работы, полностью сократив ремонтников на станциях — как пить дать, сидела б сейчас страна без света и тепла.

Дело в том, что в Европе кооперация и специализация развивались столетиями. Таков их естественный образ ведения дел, и даже, пожалуй, образ жизни. Но совсем иначе устроена<sup>4</sup> социально-экономическая реальность, доставшаяся нам в наследство от СССР: передать многие функции на аутсорсинг попросту некому! Причем не только подрядчиков подходящих нет, а, как замечательно выразился в своем интервью Ю.Н. Рыкунич<sup>5</sup>, нет культуры кооперации на постсоветском пространстве!

Что же улучшится, когда частная компания получает подряд на ТО и ремонт арматуры на российской ТЭЦ? Никакого собственного оборудования у нее нет, не то что специализированного (да и нужно ли оно для ремонта-то?), а — вообще. Те мелкие операции, которые необходимы, осуществляются в мастерских станциях. Менеджмент... автора почему-то терзают сильные сомнения, что он ни с того ни с сего достигает какого-то выдающегося уровня. Может, в логистике выигрыш? Если, допустим, некая ударная бригада ездит по разным станциям, за счет чего её персонал полностью загружен, а при ином раскладе штатные ремонтники на станциях простаивали бы, поплеывая в цеховые перекрытия и изредка что-то подвинчивая, то — да — тогда есть смысл. Но в реальности дела обстоят не совсем так.

<sup>4</sup> См. Ю. Жестин «Экономику делают люди» // «Арматуростроение» № 5-2005, с. 24

<sup>5</sup> См. Арматуростроение № 5-2007, с. 18

Действительно, из логистики некий эффект можно было бы вытянуть. Да только арматура для этого должна быть, так сказать, «от кутюр» — не чеховская, а, допустим, «Велан» или там «Бабкок» какой-нибудь. В таком случае (как, наверное, и происходит в Европе) весь ремонт сводится к обнаружению неполадок, сообщению о них производителю и терпеливому ожиданию, пока от производителя приедут и быстренько всё поправят. Вскрывать арматуру самим и что-то там внутри подкручивать — ни-ни, с этим у кутюрье строго! А у нас?

А у нас исторически сложилось так, что функции ремонтных подразделений были куда шире. Ремонтники по факту занимались еще и инжинирингом — не в нынешнем бизнес-напыщенном, а в самом что ни на есть инженерном смысле слова. А именно: значительная часть поступавшей арматуры, прежде всего чеховской, перед тем как быть установленной, подвергалась разборке и переборке. А затем порой и тюнингу — в систему ставился уже некий гибрид: например, корпус от «Энергомаша», нутро от «ОРГРЭС». Так уж у нас повелось. Потому что единственный в стране производитель энергетической арматуры высоких параметров всегда гнал вал. Он не то чтобы не мог учесть конкретные запросы потребителей — мог, но не особо-то хотел, ибо не был в этом заинтересован. Мороки ведь с потребителями: этому дай то, тому это — они ж и энергоблоки свои, небось, оттюнинговали кто во что горазд. А тут удобная схема: завод поставляет всем общеизвестный стандартный клапан, а уж станции сами его дорабатывают под конкрет-

внутреннем рынке не было. Ему и менять свой подход к потребителю было незачем. Гнать вал по-прежнему выгодно, тем более тендеры... но о них позже.

Конечно, с точки зрения правильно воспитанных менеджеров с дипломами МВА, смело взявшихся реформировать российскую энергетику, такая ситуация — полнейший улёт и кромешный «совок»! Но, во-первых, есть реальность, которую нужно учитывать, и если уж браться реформировать, то начинать не с ремонтников на станциях, а с Чеховского завода. А во-вторых... ну согласитесь, присутствует ведь некое вмняемое начало в таком распределении функций: от завода дешевый вал, а на станциях — конкретный тюнинг? Раскладка сия вполне отвечает нашей местной специфике — и в ракурсе конвейерной организации «производства», и по причине упорного неумения и нежелания рабочего люда тупо пахать строго по инструкциям. Русскому человеку развинтить да посмотреть, как устроено, да подправить что-нибудь ко всеобщему благу — завсегда в радость. Творческая натура у него потому что. Блох подковывать — это наша традиция!

И тут ваш покорный слуга уже никак не сможет удержаться от философски-лирического отступления. Товарищи, дамы и господа! А вдруг как раз в этом вот неприятии тупого исполнения, в стремлении подумать да подправить даже там, где не просят, и заключается та самая сермяжная национальная черта, за счет которой мы могли бы выигрывать в межнациональной конкуренции? Пусть немец берет

своё организованностью и порядком, для него это привычно и естественно — ну а мы его смекалкой<sup>6</sup> побьем! И крамольная мысль приходит в голову: ведь не всё так плохо было в советском экономическом укладе, коли удавалось эту самую национальную особенность как-то учитывать и использовать. Может, в космос мы первые полетели потому именно, что творчество в низах хоть и давили инструкциями всякими, да мудро не давали до конца? И может, не стоит ломать все до основания, а сперва подумать: где-то и вправду глупо и неудачно было, а что-то умнее сохранить, сочтя проявлением традиционности — нашей собственной, иной, нежели в Европе. Вот вам и пресловутая национальная идея!

...Обезьянничанье характерно для поведения подростков. Подросток полагает себя взрослым, не имея и десятой части необходимого опыта, он пренебрегает традициями, потому что не чувствует, не понимает систему в целом, подменяя это понимание набором «пикселей»<sup>7</sup> — упрощенных схем с претензией на безусловную истину...

Ну, сделали порядок ремонта и ТО арматуры на ТЭЦ «как у них». И что? Плюсы аутсорсинга обратились в минусы, а

<sup>6</sup> Русское слово «смекалка» не переводится точно ни на один европейский язык

<sup>7</sup> Термин одного из лучших современных русских писателей Алексея Иванова



ные местные нужды. Видимо, и заводская технология была приспособлена к валу — в соответствии с принципами конвейерного производства, характерными для идеологии социалистического хозяйствования.

Кстати, подобным же образом всю жизнь поступали с отечественными автомобилями. Уважающий себя автовладелец для начала перебирал ходовую часть, а затем уж приступал к эксплуатации. Но в автомобилестроении в новые времена настала зверская конкуренция! И пусть со скрипом, но что-то там меняется. А у Чехова, с учетом подавляющей дешевизны его продукции, до сих пор по большей части номенклатуры серьезных конкурентов на



минусы остались. Выполняются те же работы, только хуже, менее опытными и умелыми людьми. Зато потери налицо: в убыток себе сторонняя частная фирма подряд не возьмет. А уж если ремонтные организации и вправду по тендеру нанимаются — тут то ли полное непонимание сути, то ли злоумышление какое-то. Ведь цель аутсорсинга — прежде всего высокое качество, а вовсе не низкая цена. Причем тут тендер?

И потом. Кооперация — по сути своей отношения долгосрочные. А если подрядчик сам толком не знает, наймут ли его снова через год, то и интересы у него «короткие». Пестовать сильных специалистов особого смысла ему нет, а коли он еще и ценой прижат — есть зато резон набрать кадры подешевле — грубо говоря, «с улицы». И вот уж звучат на российских энергообъектах тюркские наречия, и матерят теперь дрянную арматуру на языке Хайяма<sup>8</sup>...

Зачем и кому всё это нужно? Ведь очевидная же несуразица! Даже тот, кто вообще из кабинета не выходит, не может не

<sup>8</sup> Образ от шансонье С. Трифонова

понимать, что генерирующая компания от подобных реформ не способна выиграть ничего. Зато конкретно теряет деньги, уходящие в ту самую прибыль и косвенные затраты подрядчиков. Может, таким макаром создается задел на будущее: мол, со временем все устанет, притрется — и станет как в цивилизованных странах? Ох, есть в том серьезные сомнения. Культура кооперации с неба не падает, а подобными деяниями можно лишь напрочь сгноить ее первые ростки. И еще почему-то — не правда ли? — хочется порою изучить родственные и дружеские связи учредителей тех компаний, что получают подряды на ремонт и ТО арматуры...

Да, наверное, реформировать старую систему надо. Но не обезьянничая кого-то, а по уму, учитывая и специфику нашей социально-экономической системы, и ту практику, что исторически сложилась на станциях. Отбросить гнилые плевела, но сохранить здоровые зерна. Давайте поразмыслим (просто как бы на досуге), какие первые шаги можно было бы предпринять? Объединенные ремонтные подразделения — да, пожалуй, их действительно полезно создать, чтобы научиться на будущее оптимально перераспределять ресурсы, ведь математически проще выстроить оптимальную логистику на сотне энергоблоков, нежели на пяти. Но только создавать их нужно внутри структуры генерирующей компании, а не нанимать со стороны частные фирмы. Однако, и тут эффект будет лишь в том случае, если арматуру ставить пусть не «от кутюр», но хотя бы не предполагающую предварительной переборки. А покуда, чтобы учесть нынешние реалии... наверное, следует предусмотреть тесное участие, допустим, «Инженерного центра ЕЭС», в состав которого ныне входит «ОРГРЭС»... Ну, то есть, где-то так, в каком-то таком направлении следует напрягать мысль...

Автор готов поверить, что намерения организаторов реформ в РАО «ЕЭС» были и остаются безусловно благими. Увы, сам он не знает изнутри специфики работы генерирующих компаний, и потому не сможет, конечно же, всерьез предложить что-то реальное, какие-то конкретные методы организации ремонта и техобслуживания арматуры на ТЭЦ. Он может лишь искренне призвать реформаторов всё-таки вновь задуматься над содеянным — может, не поздно еще сойти с мощеной дороги?

*(Продолжение следует)*