

Нам бояться нечего!

(Интервью с В.А. Задойным, главным конструктором ОАО «ЧЗЭМ»)

Владимир Анатольевич, многим нашим читателям хотелось бы понять, что происходит на Чеховском заводе «Энергомаш». Два года назад было уволено всё его высшее руководство — а это целый ряд значимых фигур, чьи имена хорошо известны в отрасли. Кто же теперь генеральный директор «ЧЗЭМ»?

— Генеральным директором АО «ЧЗЭМ» с сентября 2006 года является Степанов Александр Юрьевич.

— Степанов? Сам себя назначил? Но у него же целый холдинг, причем заводы в него входят и покрупнее чеховского! Не может же он постоянно в Чехове находиться?

— Нет, конечно. Но обычно он каждую субботу здесь бывает.

Группа компаний «Энергомаш» — один из крупнейших холдингов в российском машиностроении. Основные промышленные активы группы расположены в Белгороде (завод «Энергомаш», завод металлоконструкций) и в Свердловской области (заводы «Уралгидромаш», «Уралэлектротяжмаш»), а также в Чехове (завод «Энергомаш»), в Барнауле (завод «Сибэнергомаш»), в Волгодонске (завод «Энергомаш-Атомаш»). Особое место в структуре холдинга занимает инжиниринговая компания «Энергомаш (ЮК) Лимитед», в которую объединены инженерно-конструкторские мощности Группы: головной инженерный центр в Санкт-Петербурге и инженерные центры при заводах.

Стратегическим профилем Группы является «малая энергетика». Реализуемый «Энергомашем» инвестиционный проект «ГТ-ТЭЦ энерго» направлен на создание полного цикла производства и эксплуатации газотурбинных ТЭЦ: от проектирования оборудования до продажи электроэнергии.

Юрий Жестин,
эксперт журнала «АС»

Что же произошло в Чехове два года назад? Формальный ответ ясен: собственник, будучи полностью в своем праве, взял да заменил всё высшее руководство завода. Обычное дело. После этого собственник, ничтоже сумняшеся, учинил коренную перестройку бизнеса. Тоже не слишком оригинально по нынешним временам.

Но вот вопрос: почему это произошло и почему произошло именно тогда? Ведь Чеховский завод вроде бы жил не тужил, гнал себе спокойненько свой традиционный вал, будучи фактическим монополистом по целому ряду позиций в энергетической арматуре. Многие игроки на рынке выражали недовольство сим обстоятельством, однако поделаться никто ничего толком не мог. Вполне возможно, и собственник был не слишком доволен тем, как работал завод, однако десять лет преспокойно смотрел на это сквозь пальцы. И вдруг — на тебе!

Конечно, точные мотивы действий Александра Степанова нам неизвестны. И в том обстоятельстве, что именно осенью 2006 года обратил он свой взор на Чеховский завод, наверняка есть доля случайности. Однако, наверняка есть в этом и закономерность. Конечно, в ее поисках мы неминуемо вступим на путь домыслов. Но такова уж нелегкая доля журналиста-аналитика: делать предположения, оперируя обрывками информации, поверяемыми здравым смыслом, и учинять этим своим предположениям перекрестный допрос, дабы отделить зерна от плевел и выделить наиболее реальное из возможного.

В поисках первопричин всегда полезно обращаться к истории. Мы не будем здесь вдаваться в подробности истории группы «Энергомаш» и ее отношений с ОАО «ЧЗЭМ», тем более что автор уже довольно



Кабинет главного конструктора

— А кто исполнительный директор «ЧЗЭМ», ну или первый зам.? Кто замещает генерального в его отсутствие?

— Такого нет. У нас сейчас есть на заводе несколько директоров по направлениям, у каждого из них свои полномочия...

— Как это?! А у кого ж первая подпись?

— У всех директоров есть доверенности, и каждый из них имеет право подписи в пределах своей компетенции.

— Странно... Но ведь подобная система если и способна работать, то лишь когда ситуация стабильна, когда есть устоявшийся бюджет. А во время перемен роль лидера огромна, и он постоянно должен находиться на месте событий!

— В принципе, поначалу именно так и происходило. По первым дням, если вернуться на два года назад, Степанов сюда непрерывно ездил.

— А теперь, что — он считает, что всё наладил?

— Ну, не всё, конечно, но более или менее. Да, сейчас появились периоды, когда он здесь довольно длительное время может отсутствовать, но даже при этом с ним ведь всегда можно оперативно связаться, если возникнет такая острая потребность.

— Любопытная конструкция... В корпорации «Энергомаш» на всех заводах так?

— Нет, только в Чехове. На остальных заводах, насколько я знаю, есть исполнительные директора.

— То есть, у вас тут идет некий эксперимент в сфере менеджмента?

— Может, и так, это вопрос не ко мне. Но понимаю, Александр Юрьевич ведь очень много ездит по всему миру. Он много стран посетил, много предприятий видел. Он видел, как работают на Западе — не так, как у нас. И он сейчас пытается здесь, в Чехове, выстроить именно такую — западную, современную во всех аспектах — структуру. Это наглядно видно хотя бы по помещению, где мы с вами находимся.¹ И не только помещение у

¹ Разговор происходил в недавно переоборудованном помещении КБ завода, которое представляет собой один огромный зал без каких-либо перегородок. Даже «кабинет» главного конструктора ничем от этого зала не отделен, так что все сотрудники легко могут видеть, чем занят их начальник в каждый момент времени. Непривычно и даже как-то неуютно поначалу. Но в общем-то быстро привыкаешь. (прим. А. Горелова)

↓ подробно рассказывал об этом в одной из своих ранних публикаций.* Вспомним лишь, что «Энергомаш» был задуман как оператор полного цикла энергетического машиностроения, способный создавать электростанции «под ключ». И в этот полный цикл Чеховский завод, очевидно, полностью вписывался. Но так сложилось, что ряд необходимых для реализации данной стратегии крупных заводов (прежде всего питерских), в конечном счете «Энергомашу», скажем так, «не достались». И Степанову пришлось корректировать стратегию своего холдинга, отказавшись от «больших» ТЭЦ и сделав ставку на «малые», газотурбинные. А для газотурбинных ТЭЦ арматуры нужно совсем немного в сравнении с объемами «ЧЗЭМ».

И в итоге Чехов «выпал» из профиля группы, оказался «на отшибе» бизнеса Александра Степанова. Но при этом завод работал стабильно, с прибылью, не сильно тревожа собственника своими проблемами, не требуя непрерывно денег и не устраивая сепаратистских демаршей. Не продавать же его, в самом деле? Вот так и получилось, что ОАО «ЧЗЭМ» вроде в группе «Энергомаш», но в то же время как бы и сам по себе.

Учтем еще, что «Энергомаш», насколько нам известно, ощутимо «потряхивало» вплоть до 2004 года. Степанову нужно было удержать, приструнить и ассимилировать в структуру холдинга, подчинить единой стратегии основные, профильные активы — а это, спору нет, куда важнее, нежели в подробностях знать, что происходит на «хате с краю». Сами знаете: разруливание неурядиц и раздоров отнимает массу сил и энергии. Так что вполне реальным выглядит наиболее банальное предположение: до поры до времени, а точнее — до 2006 года, у Александра Степанова до Чеховского завода просто-напросто «не доходили руки».

В 2006 году — наконец, дошли.

Это с одной стороны. А с другой стороны — судя по всему, именно тогда, два года назад, всерьез пошло эдакое «шевеление» в российской энергетике. Да, основные факты и документы (такие как, например, «дорожная карта»), объявившие о начале глобальных преобразований в энергетическом хозяйстве, датированы нынешним и предыдущим годом. Но процессы, которые привели к их появлению, начались гораздо раньше. И на том уровне, на котором мыслит и действует Александр Степанов, наверняка всё было видно еще тогда, в 2006-м.

Можно рассудить и проше. Сам рынок энергетической арматуры, неуклонно развиваясь, подталкивал Чеховский завод к переменам, на которые он в том состоянии был не способен: не было ни денег, ни насущных мотивов. Инвестировать в непрозрачный для себя завод Степанов был, конечно же, не готов...

Все мы сильны задним умом. И ваш покорный слуга, в 2004 году изучая данные по Чеховскому заводу «Энергомаш», не мог тогда предположить, что всего через два года на этом мирном предприятии настанут такие бурные времена. Но теперь, еще через два года, всё выглядит вполне закономерным, не правда ли?

* См. Ю. Жестин «Отношения собственности в арматуростроении», «Арматуростроение» № 5-2004, стр. 41

конструкторского отдела обновилось. И оборудование у нас новое, самое современное, и программные средства. А в целом на предприятии введена в действие глобальная система управления SAP R/3, так что ход производства и движение материальных потоков можно теперь контролировать с любого компьютера. Новая система логистики выстраивается. Склады металла и комплектующих перемещены максимально близко к производству.



Офис КБ



Испытательный стенд



Цеховой пролет, задействованный под промежуточный склад

Юрий Жестин, эксперт журнала «АС»

У меня нет никаких сомнений, что Александр Степанов хорошо разбирается, как устроена система управления на лучших заводах мира. И нет сомнений, что, преобразуя Чеховский завод по лекалам лучших мировых образцов, он прекрасно знает, что и зачем делает. Есть лишь сомнения, что лекала эти приложимы в наших условиях. Ибо самый выверенный выстрел из самого пристреленного ружья пройдет мимо мишени, если не сделать поправку на ветер.

Мало поменять форму отношений в обществе, будь то страна или отдельный завод, — нужно еще затронуть их существо. Когда приказы да законы новые, а люди, призванные их исполнять — прежние... Впрочем, всё это я уже неоднократно излагал в своих статьях. Замечу лишь в доверок, что три-четыре года назад при анализе обрывков инсайдерской информации с Чеховского завода мне казалось порой, будто внутренняя его жизнь идет всё по тем же приснопамятным понятиям и привычкам, оставаясь с давних плановых пор столь же неизменной, сколь и конструкция чеховской арматуры. Будто время перемен, популав, прогремело мимо Чехова, как дальний гром...

Вспомним: формальная и неформальная системы производственных отношений в России не консолидируются, дополняя друг друга, как на Западе, а существуют практически независимо, а то и антагонистично. Наш человек исторически (и чуть ли не генетически) не умеет отделять личные отношения от деловых, он подсознательно видит в сослуживце не только должностное лицо, но и соседа, приятеля, родича, земляка. Эффективность внутренних связей слишком сильно зависит от личных человеческих отношений. И руководящее указание будет выполнено гораздо быстрее, точнее и вообще с куда большим усердием, если подкреплено не только формальными полномочиями, но и авторитетом руководителя.

На практике это значит, что издать новые приказы, нормативно установить новые должности с новыми полномочиями и ответственностью, назначив на них новых людей — это самое простое. А вот заново отстроить на российском предприятии неформальную составляющую системы управления — гораздо сложнее и дольше. Ибо авторитет не появится в одночасье.

При серьезной реструктуризации управления — такой, какая произошла в Чехове — неформальная система производственных отношений неминуемо рушится. И потом не воссоздается так быстро, как должна была бы, судя по опыту Запада и по умным книжкам. Систему эту приходится долго и терпеливо возвращать, причем энергия ее роста — мудрость и убежденность лидера. Работники предприятия должны не только слушать и подчиняться лидеру, они должны ему верить! А если передернуть, поторопиться, подменить веру простым формальным согласием, взятием под козырек — возникнет разрыв формы и содержания, «коллективное двоемыслие». Люди ведь прекрасно помнят, что «получить результат» и «отчитаться о результате» — две большие разницы.

К чему я всё это? Да к тому, что управленческий «эксперимент» в Чехове с моей точки зрения выглядит весьма рискованным и странным. Лидер, который смотрит в глаза своим людям от силы раз в неделю...

Говорят, в группе «Энергомаш» жесточайшая система внутренней безопасности, использующая в своей работе

детекторы лжи и чуть ли не электрические стулья (насчет последнего — врут, конечно). Говорят, Степанов, запустив преобразования в Чехове, первым делом резко повысил оклады руководящих должностей. Всё правильно. Кнут и пряник — жадность и страх. Железно расписанные полномочия, стальная ответственность. Четкая, прозрачная, ясная структура. Отладь такую как следует — и можно управлять ею хоть с терминала удаленного доступа...

Не верю!

Давайте признаемся: на самом деле мы с вами не в курсе, что происходит внутри завода, и кто там есть кто по существу. Да, Александр Степанов занимает должность генерального, как и на всех предприятиях «Энергомаша». Но на остальных заводах группы есть исполнительные директора. На Чеховском — нет. Думаю, в конце концов такая должность появится и там. Потому что не бывает у дивизии десять командиров. Любой коллектив стихийно создает себе авторитеты, и если возникающая неформальная система войдет в противоречие с формальной — это неминуемое снижение управляемости, неэффективность, убытки...

Нет сомнений: Александр Степанов прекрасно знает, в каких ветреных условиях мы живем. И мне лично кажется, что успех «эксперимента» в Чехове в первую очередь зависит от того, сделает ли он соответствующие поправки.

— Так или иначе, но в Чехове — серьезные перемены. А подобные вещи никогда даром не проходят...

— Смена руководства, смена структуры управления — всё это, конечно, привело к определенному спаду. Но в то же время, Степанов, между прочим, говорил, что обычно, когда он такую реорганизацию проводил, первые минимум два года предприятие бывало убыточным. А вот Чеховский завод его очень порадовал тем, что убыточным не был. Мы в нулях остались, а к концу этого года планируется и прибыль получить. Уже по первому полугодью 2008 года мы по денежным поступлениям перевыполнили план почти на 50%. Сейчас активно заключаются договоры на следующий год. Необходимый нам бюджет 2009 года уже практически сформирован, и я Вас уверяю, там уже виден значительный рост прибыли.

— Дальше логичным было бы спросить, куда направляются инвестиции. Но я хотел бы более глобально подойти к теме. Серьезные инвестиции ведь не просто так делают, а под какую-то стратегию, под какие-то планы развития. Бессистемные инвестиции неэффективны. Расскажите, пожалуйста, о

стратегии «ЧЗЭМ», хотя бы об основных каких-то ее принципах. Вот, скажем, номенклатура продукции — изменится? Что Чеховский завод намерен в будущем производить?

— Прежде всего: Чехов не собирается уходить с рынка арматуры! Мы намерены и далее производить как тепловую арматуру, так и атомную. Более того, перед нами поставлена задача выпускать арматуру в соответствии с европейскими стандартами и продавать в Европу.

— Но при этом, как я обнаружил, приехав на завод, литейка ваша закрыта.

— Да, сталелитейный цех закрыт. Это тоже, можно сказать, элемент стратегии: в Чехове не должно быть литья в землю, потому что это архаизм, это некачественно. Перед нами стоит задача максимально расширить номенклатуру изделий с корпусами, сделанными из поковки. Единственное, что нас здесь ограничивает — это то, что мощность прессы в Белгороде² 14 тыс. тонн, и мы сможем получить корпуса только до DN 250. И в связи с этим сократилась номенклатура выпускаемых изделий. Но мы продолжаем искать пути решения данной проблемы. Единственное могу сказать, что изделия, производимые в год менее 10 шт., осваивать заново мы не будем, так как это просто нам не выгодно.

— А закупать заготовки где-то еще?

— Пока не получается. Ведь с чем мы столкнулись, когда ушли от литья? У нас же вся оснастка осталась. Мы нашли порядка 60 заводов, которые заявляли, что готовы лить стальные заготовки. Но именно литье для высоких параметров, где требуется радиография концов патрубков — не берутся.

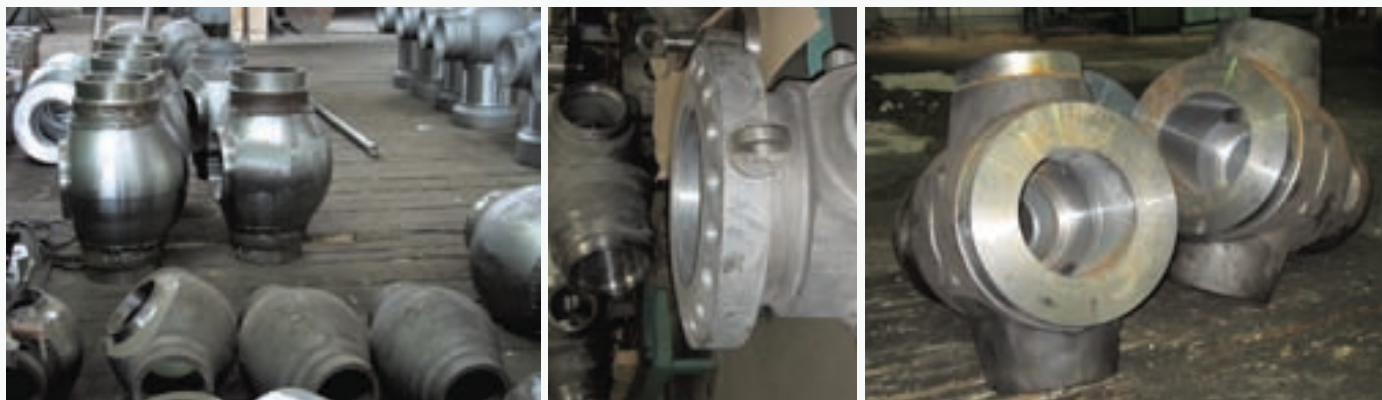
— То есть, Вы им предлагали даже оснастку бесплатно?

— Да! Лишь бы они нам лили. 60 заводов — и ни один не справился! Когда сбой были с поставками из Белгорода — мы не смогли найти, кто бы нам мог отлить корпус. Если кто-то и брался, то качество было ужасающим.

— Качество арматуры все же не только от заготовок зависит. Технологию вы поменяли — наверное, надо менять конструкцию...

— Под штамповку, в принципе, и эта конструкция подходит. Но мы действительно планируем ее несколько изменить. Во-первых, здесь нам немножко дизайн не нравится. Эта конструкция — 50-х годов, и хотя функцио-

² Речь о собственных производственных мощностях группы «Энергомаш»



Заготовки корпусов

нально она нормальная, но, так сказать, устарела эстетически. А главное — нам нужно, чтобы наш корпус могли сделать только мы.

— **А новое оборудование?**

— Конечно, мы его закупаем. Недавно проведен тендер, заключен контракт с немецкой фирмой «Шерон» на поставку оборудования для изготовления вентиля DN 10-65. Вы видели — в цехе освобождается место для установки новых станков. Эта линия позволит нам существенно улучшить качество выпускаемых вентилях, увеличить объем их производства.

Ведутся работы по реорганизации производства ТЭС DN 80-250. Внедрены новые лакокрасочные покрытия, которые выдерживают температуру до 560 градусов. И сейчас проводится тендер по закупке новых окрасочных камер. Практически весь применяемый нами инструмент сегодня закупается у ведущих фирм Швеции и Германии (Сандвик, Вальтер, и прочих).

А на следующий год, согласно утвержденному бюджету «Энергомаш», ОАО «ЧЗЭМ» выделяется около миллиарда рублей на модернизацию производства. Стратегии развития определены, теперь остается грамотно и с умом распорядиться этой суммой.

— **А стоит ли наращивать объемы? Ведь есть мнение, что рынок тепловой энергетической арматуры с развитием технологий тепловой энергетики будет сокращаться. В новых проектах тепловых энергоблоков арматуры гораздо меньше.**

— Возможно. Но это еще далекое будущее. Новых ТЭЦ пока почти не строится. Разговоров много, а дел мало. Зато сегодня есть огромный отложенный спрос на тепловую арматуру для действующих ТЭЦ. Они очень мало покупают арматуры, работают на износ сейчас практически все без исключения.

— **Ремонтируют...**

— По 40 лет наша арматура работает! Органы Ростехнадзора смотрят на это сквозь пальцы. Если у нас рванула шахта — чуть-чуть начали что-то говорить, рванула подстанция в Чагино, посидели несколько дней без света — начали и с подстанциями шевелиться. Из ТЭЦ, к счастью, пока не рванула ни одна...

— **Ну да, и куда не рванет...**

— Присылают запрос: дайте нам технологию ремонта. Мы говорим: скажите заводской номер. Сообщают... 60-х годов арматура! Ресурс давно выработан! Ресурс был 100 тыс. часов, это 15 лет примерно. Она выработала свой ресурс по 2, по 3 раза.

Причем я понимаю, что заменить разом на станции все трубопроводы — нереально. А какой смысл менять арматуру, если трубопровод старый? Ко-



Цеховой пролет, освобожденный под новое оборудование

торый тоже уже выработал четыре раза свой ресурс. Инвестиций в энергетику многие годы не было никаких!

— **Не до них было: РАО ЕЭС делили...**

— Всё, акционирование прошло — вот и посмотрим. Боюсь, ни черта ничего не изменится...

— **Ну, по объемам-то рынок тепловой арматуры все же будет расти в ближайшие годы?**

— Наверняка. Мы на это рассчитываем.

— **А как доли на этом рынке распределяются теперь? Ведь Чехов в результате последних событий свое монопольное положение, если быть честным, растерял. Конкуренты радостно активизировались...**

— Конкуренты у нас были и раньше. Конкурентов много. И многие громко заявляют, мол, мы будем производить арматуру для ТЭЦ. Мы говорим: ребята, на здоровье, производите!

— **Не бойтесь конкурентов?**

— А чего их бояться?

— **А китайцы?**

— Ах, китайцы... Тут интересная история. Были мы недавно на выставке в Шанхае, посетили некоторые



Установка электрошлакового литья



БЗОК готов к испытаниям

китайские заводы и встретились там с русскими, которые приехали за арматурой. Ребята такие деловые, хорошо знают Грака, посещают эту его школу³, патриотами себя искренне считают. Но когда они узнали, что мы из Чехова, то говорят: «Как из Чехова? Разве вы не умерли еще? Ничего, скоро вас китайцы сожрут! Здесь у них вентиль ваш стоит пять долларов!» А наш вентиль, условно говоря, 100 долларов...

— Я понял, о чем Вы. Это обычный контрафакт, с ним нужно и можно бороться с помощью закона. Но ведь наряду с «гаражным производством» в Китае достаточно быстро растут серьезные арматурные заводы — об этом у нас недавно была публикация.⁴ Да, пока они в Россию свою арматуру почти не поставляют. Но вот Neway появился у нас, за ним, глядишь, другие потянутся. Их прихода не бойтесь?

— А чего бояться того, на что не можешь повлиять? И чего бояться китайцев? Что я могу с ними сделать, с их приходом? Ничего! Я могу, конечно, подготовиться, чтобы дать им какой-то отпор. И я считаю, что мы готовимся. То, что мы покупаем новое оборудование; то, что у нас есть наметки, как изменить конструкцию — в какой-то степени это и будет отпор. Единственное, чего мы не сможем сделать — это противостоять дешевой китайской рабочей силе.

— Здесь — да. Здесь требуется помощь со стороны государства. Но это мы в сторону уйдем от темы...

Давайте теперь, коли про тепловую поговорили, про атомную арматуру поговорим.

— С атомной арматурой ситуация такова. Мы ее производить хотим, мы очень надеемся на атомную арматуру. Мы ее можем производить, мы ее и сейчас производим, мы в принципе — одно из немногих предприятий, которые не прекращали производство атомной арматуры ни на месяц. У нас есть для этого всё: есть мозги, есть опыт, технология, аттестации, сертификаты соответствия. Лаборатория аттестована на техническую компетентность.

Но слишком уж мутные правила игры на этом рынке. Скажем, тендеры организуются очень интересно: в один лот складываются и кабели, и трансформаторы, и высоковольтная аппаратура, еще что-нибудь из турбин. И лишь в довесок — арматура, причем кусками, вразнойой: низкие параметры, средние, высокие...

— Понятно же, под кого это сделано. Да и сам механизм тендера применительно к нашим местным условиям мы неоднократно критиковали.

— Но если так будет продолжаться — ни о какой программе строительства двух блоков в год говорить не придется...

— Правильно я понял, что в сложившихся условиях выстраивать стратегию развития производства атомной арматуры достаточно сложно?

А ее и нет. Вот именно поэтому! Вы правильно сформулировали. Степанов говорит, что не готов пока бессистемно вкладывать деньги в атомную арматуру: в переоснащение, в новое оборудование. Вот в тепловую — готов, там все предсказуемо, а в атомную — пока нет. Но, учитывая наши прогнозы на следующий год, все может кардинально измениться.

Что ж, спасибо Вам за честный и содержательный разговор! Надеюсь, нашим читателям теперь станет, в целом, ясна и ситуация на Чеховском заводе «Энергомаш», и его позиция по ключевым стратегическим вопросам.

Юрий Жестин, эксперт журнала «АС»

В том, что произошло и происходит в Чехове, мы, пожалуй, разобрались — настолько, насколько сумели. Теперь логично задаться вопросом, чем всё это чревато для завода и для рынка в целом. Фактическое положение дел таково: на радость конкурентам Чехов существенно, пусть и временно, сократил поставки. Сделал он это не злонамеренно, а вынужденно. Любым революциям свойственно плачевно отражаться на объемах ВВП.

Считается, что такой провал сбыта, на который конкуренты успели системно отреагировать, влечет за собой перераспределение рыночных долей. Но верно это лишь для относительно стабильных либеральных рынков, типа потребительских. В отношении энергетической арматуры так рассуждать нельзя. Торгуя Чехов куриными окорочками — он свои позиции, конечно, уже не восстановил бы после такого провала. Но он торгует оборудованием, причем оборудованием для энергетики. А в основе рынка энергетического оборудования лежит тот факт, что энергетика — это сфера стратегических интересов государства. Как российского, так и любого другого.

Точно предсказать потребность российской энергетики в арматуре на ближайшие годы не возьмется никто. Можно сказать лишь, что рынок нестабилен. В лучшем смысле этого слова. На фоне заявленных планов нового строительства и реконструкции мощностей машиностроители полны энтузиазма, порой переходящего в эйфорию. В то же время, реальность планов подвергается сомнению, а правила игры при их воплощении — критике. Действительно, налицо явная тенденция делиберализации ключевых отраслей российской экономики. В худшем смысле слова. Национальные проекты демонстрируют выбор экстенсивного варианта развития страны. Ведь огромные средства, которые на них выделяются — бюджетные, то есть, по сути, ничьи...

Правила игры в атомной отрасли никогда рыночными (в либеральном смысле слова) не были и никогда не будут. Тот задекорированный протекционизм, который там сегодня расцветает — это, в общем-то, неизбежное следствие госкапитализма по-русски. Причем если в тепловую энергетику пойдет столь же мощный поток государственного капитала — там быстро сформируется нечто подобное. Административный ресурс является в таких условиях ключевым конкурентным фактором. А, значит, независимый характер Александра Степанова, не настроенного подыгрывать поддерживающим власть в российской энергетике, хоть по-человечески и вызывает уважение, но на стратегическом потенциале Чеховского завода, увы, может отразиться превратно.

³ Д. Г. Грак, главный редактор журнала «Трубопроводная арматура и оборудование», организовал серию мастер-классов под общим названием «Школа арматурного профессионализма Д.Г. Грака». Из названия не вполне ясно, имеется ли в виду «школа Д.Г. Грака», или «профессионализм Д.Г. Грака» (прим. ред.)

⁴ См. В.В. Макаров, И.Т. Тер-Матеосянц «Китайские зарисовки» — «Арматуростроение» № 3-2008, с.13. См. тж. материал на с. 42 в том же номере



Это что касается новых внутрироссийских проектов. По поводу стремления Чехова экспортировать свою продукцию выскажу следующее: в Европе мы проигрывали, проигрываем и будем проигрывать. Европейцы, думается, слишком боятся зависимости от России в чем бы то ни было и будут искать все мыслимые и немыслимые способы, чтобы не позволить российским компаниям выигрывать свои тендеры. Зато Азия представляется вполне благодатным потенциальным рынком сбыта.

Что же касается поставок арматуры на действующие тепловые станции, то здесь определяющим для внутреннего рынка остается вопрос с сервисом. Действовавшая в советские времена система «дешевый вал+«тюнинг» на местах», экономически оптимальная, на мой взгляд, для планового хозяйства, неплохо учитывала творческие национальные особенности. Структурирующим элементом в ней была работа фирмы ОРГЭС, которая систематизировала опыт станций и создавала документацию для «тюнинга». Эта важнейшая функция, обеспечивавшая гибкость системы, в новые времена была утрачена. Однако, наши арматурные заводы по-прежнему продают только железо, доля «мягкого продукта» (от упаковки до сервиса) в их отпускных ценах несоизмеримо меньше, чем у европейцев.

Выходит, одна система развалилась, а другой — как на Западе — пока нет и близко. Зияющую функциональную нишу заняли компании непривычного для рынков западной модели типа: независимые КБ, самостоятельные производители «мягкого продукта» (напр., ВА «Интерарм»). Термин «инжиниринг» в России приобрел неувовимо иное наполнение. А закупка импортной арматуры, в цене которой изначально немалая доля сервиса, порой оборачивается недоразумениями, поскольку привыкшие полагаться лишь на себя станции не видят нужды учиться точно ставить формализованные задачи снабжению.

Чехов, судя по всему, пока что не озадачился вопросом создания сервисной службы, и намерен, во всяком случае, в ближайшее время, всё так же «гнать вал». Неясно, инерция это или осознанная позиция. Текущая ситуация вроде бы ратует за первое, а ориентир на лучшие западные образцы — за второе...

Как сложится внутренний рынок тепловой арматуры? Начнут ли генерирующие компании воссоздавать ту систему, что была в советские времена, или будут ориентироваться на западный вариант? Станет ли сервис важным конкурентным фактором, или по-прежнему ключевую роль будет играть цена? Предсказать не смогла бы и Кассандра.

Но если взглянуть глобально, в общем и целом, всё сказанное выше — это так, к слову. Главный редактор дал задание — и я его честно выполнял. А на самом деле рынок энергетической арматуры прогнозируется одной-единственной фразой: если ГОЭЛРО Чубайса-Кириенко и вправду приобретет масштаб хотя бы в половину заявленного, и если осуществляться будет с искренним энтузиазмом хотя бы в треть от того, с которым претворялся в жизнь ленинский ГОЭЛРО — места хватит всем!

Интервью провел А.Ю. Горелов