

ВЫЗОВЫ РЫНКА ТРЕБУЮТ НОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ



ИНТЕРВЬЮ

ОЛЕГ УРНЕВ

Генеральный директор
ОАО «Ижорские заводы»

Ред.: Олег Владимирович, кто на сегодня является основными заказчиками для «Ижорских заводов»?

О.У.: Так исторически сложилось, что Ижорские заводы стояли у истоков рождения отечественной атомной энергетики, и сегодня мы участвуем во всех проектах по строительству атомных электростанций, которые ведет ГК «Росатом» как в России, так и за рубежом.

Однако не менее приоритетно для нас и второе направление деятельности, зародившееся на предприятии еще в начале 1960-х годов, но успешное развитие получившее в последние несколько лет, — это производство оборудования для переработки и хранения нефти и газа.

До недавнего времени считалось, что оборудование для глубокой переработки нефти и получения высококачественного топлива можно закупать только у зарубежных производителей. Ижорским

заводам удалось опровергнуть это мнение и в кратчайшие сроки стать успешным игроком на рынке нефтехимического оборудования, с которым вынуждены считаться зарубежные конкуренты. Масштабные инвестиции в модернизацию, осуществленные при финансовой поддержке основного акционера предприятия — Газпромбанка, а также культура производства, квалификация персонала, накопленный опыт и отработанные технологии, сформированные в период многолетней работы над оборудованием АЭС, помогли Ижорским заводам совершить прорыв в освоении инновационного вида продукции в рекордно короткие сроки.

Ижорские заводы вышли на серийный выпуск тяжелых нефтехимических реакторов из высокопрочной хроммолибденванадиевой стали. В 2010 году по заказу ОАО «ТАНЕКО» на предприятии было впервые изготовлено два нефтехимических реактора для но-

вого комплекса нефтеперерабатывающих заводов по проекту лицензиара Chevron Lummus Global. А всего через два года, в 2012 году, было изготовлено уже десять сосудов различного назначения для российских нефтеперерабатывающих заводов. Позднее была ус-

неров, в отличие от крупных нефтяных компаний, меньше финансовых возможностей для технического перевооружения, развития своих заводов. Тем не менее, планы по развитию у них есть.

В настоящее время мы сотрудничаем с компаниями, располо-

О.У.: Мы пытаемся охватить ближнее зарубежье. Сейчас, например, принимаем участие в проекте с Павлодарским нефтехимическим заводом в Казахстане — изготавливаем оборудование для нулевой фазы модернизации Павлодарского НХЗ и участвуем в



пешно изготовлена крупная партия оборудования для так называемой самарской группы нефтеперерабатывающих предприятий НК «Роснефть»: Куйбышевского, Новокуйбышевского и Сызранского НПЗ. Сегодня у нас в работе оборудование для Московского и Омского нефтеперерабатывающих заводов (ОАО «Газпром нефть»), а также для компании «Татнефть».

В области изготовления нефтехимического оборудования ключевыми заказчиками для нас являются крупнейшие нефтяные компании, среди которых «Роснефть», «Газпром нефть», «Татнефть», СИБУР и другие. Естественно, мы прилагаем усилия, чтобы расширить список заказчиков. Сегодня мы активно работаем с не очень крупными региональными нефтяными компаниями, которые, впрочем, в целом занимают около 30% рынка нефтепереработки. Правда, нужно подчеркнуть, что, к сожалению, у таких наших потенциальных парт-

нерными в различных регионах России: в Кемерово, Иркутской области, Краснодаре и так далее. В основном это нефтепереработчики, которые работают на попутном сырье, но уверенно занимают определенную долю на рынке и надеются ее увеличивать.

Сотрудничество с ними находится на начальной стадии. То есть мы знаем, что некоторые компании планируют модернизировать свои заводы. Мы провели с этими компаниями переговоры, аттестовали наши производственные мощности, познакомили их с нашими референциями, с уже изготовленным и введенным в эксплуатацию оборудованием. Поэтому, когда они начнут реализовывать свои проекты, думаю, Ижорские заводы будут иметь вполне реальные шансы стать для них ключевым поставщиком реакторного оборудования.

Ред.: А за пределами России с какими компаниями работаете?

тендере на первую фазу. Поскольку инвестором и заказчиком этого проекта является государственная компания «КазМунайГаз», проект финансируется и, думаю, будет успешно реализован.

Ред.: Каковы ваши шансы победить в тендере на участие в первой фазе?

О.У.: Мы надеемся, что результат, а он будет известен к концу лета, будет положительным: мы получим свою долю в проекте на производство профильного для нас оборудования. Первая фаза гораздо масштабнее — она по стоимости на порядок выше нулевой.

Но мы надеемся, что это будет нашей «первой ласточкой» в сотрудничестве с предприятиями ближнего зарубежья. Мы в настоящее время активно работаем с компанией SOCAR в Азербайджане, которая планирует строительство нового нефтегазохимического завода недалеко от Баку.

Правда, там пока все находится на стадии предварительных переговоров и, насколько я знаю, еще не началось техническое проектирование, не приняты инвестиционные решения, не зафиксированы объемы инвестиций и не определен точно источник финансирования. Тем не менее, мы отслеживаем проект с моей начальной фазы, когда только прорабатывается вопрос реализации этого проекта, чтобы донести до потенциального заказчика информацию о наших возможностях, референциях. То есть делаем ту работу, которая на стадии тендеров увеличит наши шансы на победу.

Ред.: *Вы всегда проводите такую работу с потенциальным заказчиком?*

О.У.: Практически всегда. Сотрудничество на более ранней стадии позволяет нам подготовиться к дальнейшей работе. Если проект стартует, мы к этому времени уже обладаем некой предварительной информацией для проектирования оборудования, по нашим субпоставщикам, по монтажным работам.

Особенность рынка нефтехимического оборудования состоит в том, что решение по таким масштабным проектам может приниматься очень долго, годами. Долгое время длится подготовительная фаза, подготовка к тендеру. Но потом, когда начинается реализация проекта, сроки даются очень жесткие. У нас здесь нет права на ошибку, мы не можем подвести заказчика — срыв сроков по каким-либо причинам стоит очень больших денег. Поэтому для нас так важно начинать проработку проекта еще до того, как будет принято решение. С этим надо мириться: такой рынок — дорогостоящие проекты, высокие риски.

Ред.: *Работаете ли с проектами в дальнем зарубежье?*

О.У.: В течение последних лет мы ведем проработку рынков дальнего зарубежья. В основном, это страны, имеющие собственные запасы нефти, которые сегодня планируют не только экспорт сырой нефти, но и нефте-, и газопереработку.

Это Саудовская Аравия, Кувейт, Бахрейн, Объединенные Арабские Эмираты.

Могу сказать, что сейчас мы участвуем в предтендерной работе и ожидаем, что наше предприятие будет включено в число участников тендеров. Так же как и с нашими российскими коллегами или казахскими заказчиками, предоставляем зарубежным компаниям информацию о наших технологических, конструкторских возможностях, об изготовленном оборудовании по проектам мировых лицензиаров, словом, обо всем, что мы наработали за последние несколько лет.

Таким же образом мы взаимодействуем и с нашими потенциальными заказчиками в Индии. С оптимизмом и надеждой мы смотрим на рынок Центральной Африки, где, как ожидается, будет реализовываться несколько проектов в Уганде, Нигерии. Для проекта в Нигерии мы предоставили все необходимые технико-коммерческие предложения и ожидаем уже летом начала тендеров по нашей традиционной номенклатуре — тяжелым реакторам из хроммолибденванадиевой стали, рассчитанным для работы в условиях высоких давлений и температур. Думаю, мы там возьмем какие-то позиции в производство.

Работаем мы и с компаниями Азиатско-Тихоокеанского региона, например, Вьетнама. Но там мы находимся пока на стадии переговоров.

По нашим оценкам, если хотя бы 10% из тех проектов, которые мы видим, будут запущены, профинансированы и вступят в фазу реализации, у нас будут очень неплохие возможности победить в этих тендерах по нашей традиционной номенклатуре — по лотовым ценам, которые есть сегодня, наше оборудование вполне конкурентоспособно с точки зрения себестоимости.

Ред.: *А с точки зрения качества продукции?*

О.У.: С точки зрения качества оценку нам уже дали наши заказчики, с которыми мы работаем. В нашем деле качество первично. Это — основа нашей работы.

Ред.: *Вы говорите о традиционных направлениях деятельности вашего предприятия. Рассматривается ли другая продукция, с которой вы смогли бы выйти на рынок?*

О.У.: Конечно. За последний год при поддержке нашей управляющей компании — ОМЗ — мы проработали альтернативные продукты, которые могут быть востребованы рынком. Мы рассматриваем реакторное оборудование для заводов по производству сжиженного природного газа (СПГ), теплообменное оборудование высокого давления, оборудование для газопереработки, и - уж что совсем для нас не традиционно — оборудование для добычи природного газа на шельфе для компании «Газпром». Для такого оборудования необходимы очень высокие компетенции, которые, кстати, есть у наших специалистов.

Ред.: *На внешних рынках у вас много конкурентов?*

О.У.: В области производства тяжелых реакторов для глубокой переработки нефти в России у нас практически нет конкурентов, но зато здесь очень сильна конкуренция с иностранными производителями. Особенно сильные наши конкуренты в Азии. К примеру, индийская компания Larsen & Toubro. Есть и европейские конкуренты — Billelli и Walter Tosto (Италия), хотя они играют менее важную роль из-за достаточно высокого уровня издержек. Сильные позиции на рынке у японских компаний и предприятий, входящих в группу Samsung.

Ред.: *Есть ли преимущества у «Ижорских заводов» на внешних рынках?*

О.У.: Такую оценку мы проводили на протяжении последних трех лет. Оценивали себестоимость, технологичность, сроки изготовления нашей продукции. Причем проводили эту работу, анализируя возможности наших конкурентов на примере итальянской компании Billelli. Также мы ознакомились с технологическими возможностями некоторых корейских компаний и наших российских конкурентов. И сделали вывод, что по изготовлению тяже-

лого оборудования с толстыми стенками из сложных марок стали у нас очень хорошая конкурентная позиция.

В ходе проведения анализа выяснилось, что у нас существуют дополнительные издержки, от которых наши конкуренты уже давно смогли освободиться. Поэтому, в первую очередь, мы провели несколько программ по оптимизации бизнес-процессов. В основном это касалось обслуживающего персонала. В частности, мы выделили весь ремонтный персонал в централизованную объединенную структуру, которая поначалу обслуживала все предприятия Ижорской промышленной площадки. Затем экстраполировали свои компетенции на уральскую и сейчас уже на московскую производственные площадки Группы ОМЗ. Это положительно отразилось на себестоимости нашей продукции.

Кроме того, как и наши конкуренты, мы провели компактизацию производства. То есть, мы отказались от лишних производственных площадей, которые надо обслуживать, отапливать, ремонтировать. Более того, новые технологии позволяют осуществлять производство реакторного оборудования на гораздо меньшей площади, чем было лет десять назад. И делать это на оборудовании, которое стало не только намного компактнее, чем раньше, но и обладает более высокой производительностью, как, например, оборудование для сварки, вальцовки и других процессов.

Ред.: В чем уникальность вашего предприятия?

О.У.: Первый атомный водородной энергетический реактор в СССР был изготовлен на Ижорских заводах и отгружен на Нововоронежскую АЭС в 1961 году. Это и есть подтверждение нашей уникальности: на нашем заводе зарождались технологии атомной отрасли, накапливался уникальный опыт. Те знания и опыт, которые сегодня используют и умножают наши конструкторы и технологи, и составляют уникальность нашего предприятия.

Важно, что мы не растеряли этот опыт, а сберегли даже в слож-



ный период середины 2000-х годов, когда рынок находился, можно сказать, в самой низкой точке. В этом, конечно, есть большая заслуга нашего акционера — Газпромбанка, который в трудное для нас время выделил необходимые средства на техническое перевооружение. Благодаря этому мы смогли сохранить кадровый потенциал нашего предприятия и те компетенции, которые были наработаны за 50 лет до нас.

Ред.: Видите ли вы возможность проведения полного замещения импортных поставщиков российскими в нефтегазовой отрасли?

О.У.: Я считаю, здесь очень важен взвешенный подход. Если у нас есть необходимые компетенции, знания, технологии, то этот продукт, конечно, надо локализовать. Если какой-то продукт эффективней импортировать, и это возможно, наверное, именно так и следует поступать.

Я приведу пример с днищами для нефтехимических реакторов, которые мы до сих пор закупали у европейских производителей. Российские переработчики могут делать этот продукт, у них есть необходимые технологии. Мы знаем всех этих производителей. Но у них имеется небольшое



ограничение, связанное с тем, что отсутствует инструмент — штамповая оснастка. Ее необходимо изготовить, а для этого нужны некоторые капитальные вложения.

До сегодняшнего дня никто не хотел делать дополнительные вложения в производство, поскольку эти изделия можно было достаточно дешево приобрести в Европе. Но в последнее время европейские производители слишком повысили цену на данный товар, и сегодня я уверенно могу сказать, что российские производители в самое ближайшее время изготовят собственную штамповую оснастку, чтобы занять этот рынок. 