

Кризис как импульс к развитию

Развиваться, несмотря на сложную экономическую ситуацию, — такова стратегия лидеров. Компания «Звезда-Энергетика», несмотря на кризис, продолжает наращивать возможности, увеличивать объемы производства и расширять географию присутствия. О том, что заставляет двигаться вперед, рассказывает генеральный директор АО «Звезда-Энергетика» Алексей Андреев.

— Алексей Владиславович, АО «Звезда-Энергетика» в этом году отметило пятнадцатилетие...

— Да. Компания существует уже пятнадцать лет, скоро будет шестнадцать — это одна из старейших компаний на российском рынке в сегменте энергетического машиностроения. И за все эти годы компания не меняла специализацию, только постепенно ее расширяла. Мы начинали в большей степени как производственная компания — производитель небольших дизель-генераторов контейнерного исполнения. Затем расширили производство — стали использовать большие дизель-генераторы, газопоршневые генераторы, газовые турбины и сопутствующее оборудование. Начали предлагать услуги конструирования, проектирования — и в итоге расширили свою компетенцию до строительства энергообъектов «под ключ».

— Это случилось как раз в кризис, когда другие сокращали производство?

— Мы почувствовали серьезное падение рынка по нашим традиционным продуктам — электростанциям малой и средней мощности. И достаточно большой проблемой для нас было сохранить производство в том объеме, в котором оно существовало до кризиса. С 2014 года начали сокращаться инвестиционные программы компаний — прежде всего компаний, работающих на нефтяном рынке. Они перестали строить собственные энергообъекты, начали либо передавать энергообеспечение на аутсорсинг, либо вовсе замораживать программы развития до лучших времен. Не секрет, что у каждой компании есть базовые прогнозы, они готовы строить объекты даже при низкой цене на нефть — но при условии, что она стабильна в течение какого-то времени. Когда цена прыгает туда-сюда, все выжидают.

Кроме того, у нас достаточно большую долю занимает импортное оборудование, так что из-за скачка доллара произошел резкий рост стоимости продукции — и большинство заказчиков оказались к этому не готовы. Нам пришлось немного пересмотреть свою стратегию: для сохранения объема продукции мы начали активно развивать сегмент строительства «под ключ», или, как это сейчас называют, EPC-проекты (от англ. Engineering, procurement and construction — «инжиниринг, снабжение и строительство». — Прим. ред.). Компания «Звезда-Энергетика» и раньше присутствовала на этом рынке, но с 2010 года пришлось резко увеличивать долю с 20–30% до 60–70%. Это долгосрочные проекты, рассчитанные на два три года, что дает определенную свободу в планировании. Скорее всего, мы пошли бы по этому пути и без кризиса, но он заставил нас мобилизоваться, дал своего рода импульс, толчок к развитию.

— Достаточно рискованный шаг...

— Мы понимали, что, входя на этот рынок (причем достаточно быстро и агрессивно), мы тернем маржу. Но такова принципиальная позиция наших акционеров Вадима Егизарова и Александра Швидака: смотреть в будущее и поддерживать репутацию, пусть даже иногда в ущерб сиюминутной прибыли. Мы должны быть крупнейшей энергетической компанией EPC-подряда — для этого и менеджмент, и акционеры компании прикладывают массу усилий. Пока нам это удается.

Такого референса по построенным объектам, в том числе с иностранными заказчиками, которые достаточно требовательны, наверное, в стране нет ни у кого. И второе, чем мы гордимся, — у нас нет ни одного незаконченного объекта. В настоящий момент это работает на нас: все знают, что уж если мы взялись, то доведем до конца. Железо есть железо, оно может ломаться, но мы — та компания, которая не бросит его после того как продаст.

— Насколько сегодня широк спектр предлагаемой продукции?

— Компания имеет собственную производственную площадку в Санкт-Петербурге на Кировском заводе, около 10 тыс. кв. м. Здесь также находятся проектировщики, конструкторы и достаточно большое сервисное подразделение — по всей стране у нас в сервисе работает больше 200 человек. На собственном производстве мы производим все виды контейнерного оборудования для энергетики: генерирующее оборудование, распределительное оборудование, операторные, бытовые модули, модули подготовки топлива. Отдельное производство — это АСУ ТП. Если говорить об объектах «под ключ», то в этом виде бизнеса мы осуществляем полный цикл: выбор решения для заказчика, проектирование, организация поставок, логистики, строительных работ, ввод в эксплуатацию и последующее обслуживание, а при необходимости занимаемся и эксплуатацией построенных нами объектов. Сейчас 13 теплоэлектростанций находятся в эксплуатации у нас. Это означает, что наш персонал присутствует на объекте и полностью контролирует все процессы. Заказчик, по сути, получает киловатты. Он снимает свою головную боль, может легко посчитать свои затраты, ему не нужно держать непрофильное специализированное подразделение, вдобавок это повышает срок службы оборудования — ведь с ним работают те люди, которые знают, как это делать.

— Какова география присутствия компании?

— Если посмотреть на карту, традиционно она совпадает с картой газопроводов, поскольку долгое время одним из наших ключевых заказчиков был (и остается) «Газпром». Наше оборудование присутствует почти на всех компрессорных станциях «Газпрома», сейчас одним из значимых проектов является магистральный газопровод «Бованенково — Ухта»: девять компрессорных станций было поставлено в течение практической одного года. Наше оборудование присутствует на крупнейшей компрессорной станции «Портовая» — это вход в «Северный поток», будет присутствовать и на станции, которая станет входом в то, что раньше называлось «Южный поток» и «Турецкий поток», когда рано или поздно его построят. У нас не так много объектов в Центральной России, наш фокус — это те зоны, где нет централизованного энергоснабжения и где предъявляются определенные требования к надежности оборудования, климатическому исполнению, ремонтпригодности. Это Север, это Якутия, это Сахалин, Камчатка, даже Шпицберген. И ближе зарубежье — Белоруссия, Грузия, Казахстан, Туркменистан...

— Какие компании еще являются вашими заказчиками?

— Наши заказчики — это в первую очередь все крупнейшие нефтяные компании: «Газпром», «Роснефть», «Башнефть», ЛУКОЙЛ, «Ритэк», а также зарубежные компании на Российском рынке — Total, Shell, MOL и другие. Кроме того, среди наших клиентов много частных предприятий, прежде всего предприятий, у которых имеются большие потребности в энергетике. Это заводы непрерывного цикла: цементные, стеклянные, сейчас активно в связи с санкциями развивается тема закрытого грунта — это тепличные объекты, где тоже достаточно высока потребность как в электроэнергии, так и в тепловой энергии. А мы в состоянии делать станции, которые дают и электроэнергию, и тепловую энергию, а при необходимости могут еще и холод вырабатывать. Сотрудничаем также с Министерством обороны.

— Секретные объекты?

— Ничего секретного нет. Мы не занимаемся военными поставками — все, что мы делаем, имеет промышленное применение. Но есть определенные требования по обеспечению надежности — они



не сильно отличаются от атомной энергетики или удаленных районов Севера, но их надо выполнять — и здесь наши компетенции играют нам в плюс, поскольку такого опыта поставок больше нет ни у кого. Достаточно большую долю в списке наших заказов занимает «Росатом». Мы для них проектируем, конструируем и изготавливаем резервные электростанции по второму классу безопасности. Очень мало компаний в мире, которые способны это делать. Атомные стандарты — это вершина в энергетике, жесточайший уровень контроля качества: проверяется каждый болт на специальные требования и допуски, включая материалы, из которых он изготовлен. И мы гордимся тем, что наша компания одной из первых на российском рынке начала заниматься такими объектами.

— Используете ли вы опыт зарубежных компаний?

— У нас достаточно давняя история взаимоотношений с международными инженеринговыми компаниями — мы работали и для компании «Флер», и для компании «Петрофак». Мы — одна из немногих, если не единственная российская компания, которая в состоянии выполнить их требования. Сейчас один из наших крупнейших проектов — строящийся завод по производству сжиженного природного газа на Ямале, который реализуется компанией «Ямал СПГ». Мы строим резервную станцию мощностью 67 мегаватт, заказчик — французская компания Technip, одна из крупнейших инженеринговых компаний в мире. Мы участвуем в проекте не только в качестве поставщика, но и в качестве партнера по проектированию, инженерингу, по генподряду в части электростанций. Для нас это очень ответственный проект, поскольку мы ведем работу по мировым стандартам инженеринга и многому учимся. Естественно, мы надеемся на расширение этого сотрудничества, поскольку в перспективе для строительства новых заводов требуется привлечение иностранных специалистов — у нас такие объекты никогда не строили, поэтому в стране нет соответствующих специалистов и соответствующих технологий.

— На нехватку квалифицированных кадров сегодня жалуются многие производители...

— К сожалению, это одна из наших проблем: в последние годы отсутствовала инженерная школа. Даже тем людям, которые обучались в институте (а их не так много), негде было работать и получать опыт. А хороший инженер — это не только образование, это еще и опыт. Поэтому приходится воспитывать самим: все, что работают над проектом, в процессе работы учатся и перенимают опыт.

— Часто бывает так, что вы его воспитываете, а он потом уходит туда, где условия лучше...

— Это нормальная практика. Значит, будем создавать условия еще лучше. На сегодняшний момент в компании работает почти 1000 человек, мы немного сократили

количество персонала, но сейчас набрали новых сотрудников. Мы в состоянии, кроме материальных благ, предложить еще и возможность интересной работы, карьерного и, что немаловажно, профессионального роста — именно для инженерного персонала. Хорошему специалисту это должно быть интересно.

Сейчас, несмотря на кризис, акционеры одобрили нам инвестиционную программу расширения компании. Это довольно обширная программа, в рамках которой, в частности, предполагается увеличить число инженеринговых специалистов — проектировщиков, конструкторов, специализированных инженеров. Кроме того, чтобы такие специалисты могли создавать и реализовывать сложные проекты по мировым стандартам проектирования и инженеринга, необходимы соответствующие компьютерные программные комплексы. Их мы также планируем закупать. Понятно, что и квалифицированный персонал, и программное обеспечение — это достаточно дорогое удовольствие. Только на первоначальном этапе реализации программы расширения компании предполагается затратить около 20 млн рублей. Но наши акционеры идут на эти затраты, чтобы мы могли двигаться дальше и выходить на новый уровень развития.

— Как вы оцениваете перспективы рынка?

— Если говорить о EPC-подряде, то этот рынок в ближайшие годы, даже несмотря на кризис, будет развиваться, потому что необходимо перевооружение и нефтедобывающих предприятий, и нефтехимии. Они начинают технологически отставать, и те деньги, которые раньше вкладывались в увеличение добычи, сейчас компаниям выгоднее инвестировать в глубину переработки. А это энергетика — и энергетика качественная, потому что новые технологии требуют эффективного и качественного энергоснабжения. Поэтому те, кто строит свою энергетику, обращаются к тем компаниям, которые смогут это сделать качественно. С этой точки зрения рынок меняется в положительную сторону. Раньше бросался клич, прибегала куча народу — кто дешевле, тот и лучше. Сейчас, наконец, начали смотреть на качество и репутацию. Нам, конечно, еще далеко до западной модели, где заказчик до тендера выбирает три-четыре компании на предквалификацию и оплачивает им тендерную подготовку — это не такие большие деньги, буквально пара процентов от стоимости проекта, но это позволяет очень точно провести тендер, и люди приходят подготовленными. Но рано или поздно мы к этой модели придем.

— Тем не менее уже сейчас заказчики начинают выбирать те компании, которые что-то собой представляют?

— И здесь у нас есть огромное преимущество. Мы принципиально не лезли ни в какие другие области, кроме энергетике, и все наши проекты всегда шли от продукта.

Большинство конкурентов на рынке — это либо строительные компании, либо бывшие проектные институты, которые в состоянии хорошо выполнить уже готовый проект. А мы в состоянии изначально заложить какие-то решения, которые позволят заказчику либо снизить цену, либо сократить сроки, либо повысить качество. Наша ключевая компетенция — то, что мы всегда работали от потребности заказчика. Мы работаем фактически со всеми компаниями — поставщиками энергогенерирующего оборудования, которые представлены на рынке, но мы не продаем чью-то отдельную продукцию, мы ищем решение, которое необходимо заказчику.

Мы знаем этот рынок, знаем оборудование и очень плотно работаем с нашими поставщиками — это в основном зарубежные компании. Но с каждым нашим новым партнером мы честно оговариваем: в течение пары лет мы вас продавать не сможем. Мы сначала возьмем все данные, проработаем все решения, поймем ваши ключевые компетенции (если нет — добавим совместно), мы проговариваем с проектными институтами заказчика — только после этого, когда продукт готов, мы готовы с ним выходить на рынок.

— Насколько партнеры к этому готовы?

— Все крупные компании относятся с пониманием к такому подходу. У нас долгосрочное сотрудничество с компаниями Siemens, Cummins, Wartsila, Rolls-Royce — это компании мирового уровня. Они заинтересованы в российском рынке, и им нужны партнеры, потому что у нас любой продукт требует адаптации: российские стандарты немного отличаются от стандартов западных. И эти компании, по крайней мере, понимают, что то оборудование, которое они поставят с нашей помощью, — будет работать.

— А как же модная сегодня тема импортозамещения?

— На самом деле мы занялись импортозамещением еще до того, как это стало мейнстримом и государственной политикой. У нас были партнеры, с которыми мы работали, мы находили для них ниши.

Мы всегда активно работали с ОАО «Коломенский завод», успешно поставляли их двигатели на сырой нефти различных предприятиях нефтедобычи. Продолжаем с ними активную разработку дизельных машин, в настоящий момент испытываем разработанный совместно с Коломенским заводом газопоршневой агрегат для поставок на предприятия нефтегазового комплекса, который будет одним из первых в России. Делаем дизель-генераторы для судовой промышленности из российских моторов. Работаем также с Уральским дизель-моторным заводом, с их линейкой агрегатов. Проблема в том, что мощности наших заводов несравнимы не только с американскими и европейскими, но даже с китайскими — отсюда и высокая стоимость продуктов. Но

мы продолжаем работать, и какие-то ниши и варианты, в частности, для судостроения, мы сможем найти.

— Насколько эти продукты конкурентны?

— Мы начали этим заниматься именно потому, что еще до санкций, до ограничений, до роста курса валют могли предложить конкурентный продукт. Мы всегда искали и находили такие продукты, продолжаем поиски и сейчас. Понятно, что чудес не бывает: стопроцентно лучшее, самое дешевое и в огромном количестве нам быстро создать не удастся. На все 100% импортную продукцию мы не заменим, даже на 80% не заменим. Но 15–20% продуктов мы можем сделать конкурентными. Основная задача, когда мы беремся за какой-то продукт с отечественными производителями, — это сделать его не хуже и не дороже зарубежных аналогов. Пока нам это удастся.

— А что планируете на будущее?

— Те планы и программы, которые у нас есть в настоящее время, рассчитаны до 2023–2024 годов. Мы базируемся на тех программах, которые нам известны по планам развития крупнейших компаний, как российских, так и ближнего зарубежья.

Один из фокусных рынков сейчас — Казахстан, где мы участвуем в достаточно крупном проекте для химического предприятия «КазАзот». У казахского рынка достаточно большой потенциал — активное перевооружение предприятий нефтехимии и нефтепереработки, газовой отрасли — то, что в условиях падения цены на нефть позволяет предприятиям сохранять маржу. Проекты финансируются Банком развития Казахстана на льготных условиях, и у нас там хорошая репутация. Первую очередь запустим уже в этом году.

Существуют масштабные программы перевооружения и у российских компаний, в первую очередь это проекты компаний НОВАТЭК, «Сибур», «Газпром», «Газпром нефть» — практически все они имеют необходимость в дополнительном энергоснабжении. Энергетика сегодня становится достаточно выгодным вложением средств для тех предприятий, у которых большое потребление энергии. А мы, с учетом практически прекратившегося сетевого строительства и постоянного роста тарифов, предлагаем конкурентоспособные решения.

Сильно надеемся, что в ближайшее время дойдут руки до сектора, который называется ЖКХ. Будет ли это государственная программа или частная инициатива — неважно, но износ там настолько велик, что когда туда пойдут деньги — мы сможем предложить продукты, которые будут очень востребованы. Мы можем делать эффективные вещи для поселковых ТЭЦ, для районных ТЭЦ, но, к сожалению, туда пока просто не шли инвестиции (а если и шли, то не доходили). Рано или поздно придется туда вкладываться.