

Выбрать подход

Олег Шевченко: за основу своего развития «РЭП Холдинг» принял модель использования проверенных конструктивно-технологических решений в сотрудничестве с мировыми лидерами газотурбостроения

Во время кризиса важно не только научиться быстро реагировать на постоянно возникающие проблемы и вызовы, но и принимать стратегические программы развития. «Именно сейчас мы инвестируем в развитие новых продуктов», – говорит вице-президент по энергетическим проектам АО «РЭП Холдинг» Олег Шевченко. О тактике и выборе стратегии развития компании, о ситуации, сложившейся на отечественном рынке энергомашиностроения, он рассказал журналу «Управление бизнесом».

– Что оказывает наибольшее влияние на сектор энергетического машиностроения?

– Сегодня заказчики не хотят расставаться с деньгами, если они у них есть, а занимать в банке дорого. Похоже, мы вошли в период инвестиционной паузы. Оборудование покупается только в том случае, если без него не обойтись. Это касается не только газовых турбин, но и электротехники, которую мы тоже выпускаем.

Заказчики жестко секвестрируют свои инвестиции. Практически все крупные игроки энергетического сектора приостанавливают размещение своих заказов.

Это – кризис. Компании будут сжиматься, сильные поглощать слабых. Как обычно: бедные будут беднеть, богатые богатеть. Уже сейчас мы замечаем, что из тендеров, к примеру по электротехнике, исчезают небольшие компании. Тем, у кого есть якорные заказчики, повезло больше всех. Наш якорный заказчик – Газпром, и, мне кажется, это большая удача.

– А как же ослабление рубля, которое должно стимулировать отечественных производителей к росту объемов выпуска продукции?

– Это должно дать положительные результаты. Эффект будет замечен не сразу. Страна переживает состояние, схожее с ломкой наркомана, у которого отобрали иглу. Ему плохо, но он выздоравливает. Надеюсь, «врачи» у нас грамотные и бедолага все-таки останется жив.

Если серьезно, работая в экспорте, я двадцать лет наблюдал, как менялись позиции отечественной продукции на мировом рынке в условиях укрепления рубля. По мере удорожания российской валюты наши турбины на

зарубежных рынках сначала выравнивались по стоимости с машинами Siemens, General Electric (GE), а потом и стали дороже. Приток валюты от экспорта нефти и газа незаслуженно укрепил рубль. Страна стала заболеть и мутировать в сторону потребления нефтедолларов.

В итоге сложилась парадоксальная ситуация. Стоимость строительства одного МВт мощности паровой электростанции, к примеру, в Индии – \$1 млн, в Европе – \$1,5 млн, а в России – \$2,5–3 млн. То есть стоимость стройки такого энергообъекта в РФ в 2–2,5 раза дороже, чем за рубежом. Наверное, помимо высокой стоимости самого оборудования в этой цифре заложены и неэффективная организация работ, и (не дай бог!) коррупция. Надеюсь, кризис очистит рынок от этих составляющих... ну хотя бы от первой.

– Но кризис надо пережить, а в идеале и воспользоваться его преимуществами.

– Мы стараемся. Более того, как ни удивительно, именно сейчас мы инвестируем в развитие новых продуктов. Основная производственная линейка нашей компании – индустриальные газовые турбины в диапазоне мощности 16, 25 и 32 МВт, паровые турбины в диапазоне мощности от 6 до 25 МВт, а также компрессоры, нагнетатели, электротехническое оборудование, автоматические системы управления.

За основу своего развития Холдинг принял модель использования проверенных конструктивно-технологических решений в сотрудничестве с мировыми лидерами газотурбостроения. Такой подход позволил компании получить доступ к современным технологиям, подходам к проектированию и вывести на рынок современные стационарные газовые турбины. Так, машину 32 МВт мы производим по лицензии GE, а 25 МВт – по лицензии Solar.

Новейшую совместную разработку «РЭП Холдинга» и GE, стационарную газовую турбину 16 МВт, мы планируем поставить одному из наших заказчиков к концу 2016 года. Для российских потребителей эти турбины производятся на наших мощностях, а для зарубежных – на заводе GE в Италии.



Освоение производства газовых турбин проводится поэтапно, с постепенным замещением «западных поставщиков». В конце прошлого года, когда в стране был объявлен курс на импортозамещение, мы получили лицензии на 100%-ю локализацию этих трех машин.

Кризис действительно дал нам и другим поставщикам российского оборудования преимущество, открыв всем глаза на то, насколько уязвим, оказывается, владелец сложного импортного оборудования. Смотрите, все крупные владельцы зарубежных газотурбинных блоков – «ГЭХ», «Интер РАО», «КЭС Холдинг», «Фортум», я не говорю уже о Газпроме с его ремонтными заводами, – создают собственные сервисные структуры. Наверное, не от хорошей жизни. Видимо, что-то не так с нами, производителями, если эти уважаемые компании занялись непрофильной для себя деятельностью.

Уверен, заказчики отдавали себе отчет в том, что и в спокойное время покупка зарубежной газовой турбины – рискованное занятие при отсутствии даже каких-то признаков сервисной инфраструктуры в стране. Однако других турбин не было. Сегодня, наверное, очень смелый заказчик решится купить иностранную машину. И тем более аэропроизводную, которую нужно вывозить на завод-изготовитель для ремонта. Впрочем, владельцы стационарных блоков также в зоне риска: технология обслуживания требует заводского ремонта компонентов, и их неизбежный вывоз за рубеж на сегодняшний день остается очень неприятной необходимостью. Заказчик может легко (не дай бог!) оказаться в положении пациента у зубного врача, когда врач куда-то запропастился, оставив несчастного в зубоврачебном кресле.

Поэтому все внимательно смотрят в сторону российских поставщиков. А у кого есть стационарные газовые турбины? Только у нас.

– Подождите, но ведь «РЭП Холдинг» – не единственный отечественный производитель газовых турбин?

– Если речь идет о стационарных промышленных газовых турбинах, то в этом сегменте мы единственный производитель. Объясню. В 1990-е годы на энергетический и газоперекачивающий рынки вышли производители



Заказчики жестко секвестрируют свои инвестиции. Практически все крупные игроки энергетического сектора приостанавливают размещение своих заказов



Когда в стране
был объявлен курс
на импортозамещение,
мы получили
лицензии
на 100%-ю
локализацию
трех машин



авиадвигателей, так на рынке появились аэропроизводные машины. В то время производители авиадвигателей поддержали и не дали рухнуть важным отраслям, и страна продолжала исправно качать нефть и газ и получать нужную иностранную валюту, а удаленные регионы – электричество. В хозяйстве у заказчиков появился парк плохо приспособленных к длительной эксплуатации машин.

Мне приходится много летать. Если скажут, что мой самолет оборудован турбинами «РЭП Холдинга», я, скорее всего, в него не сяду. Наша турбина для длительной тяжелой работы, и она не должна летать, как и авиационная машина не должна работать на земле. Индустриальная турбина создается по иным принципам. В ее проектирование изначально закладываются другие алгоритмы.

Чудес не бывает. За маневренность авиационному двигателю приходится расплачиваться легкостью конструкции, а значит, и коротким сроком службы.

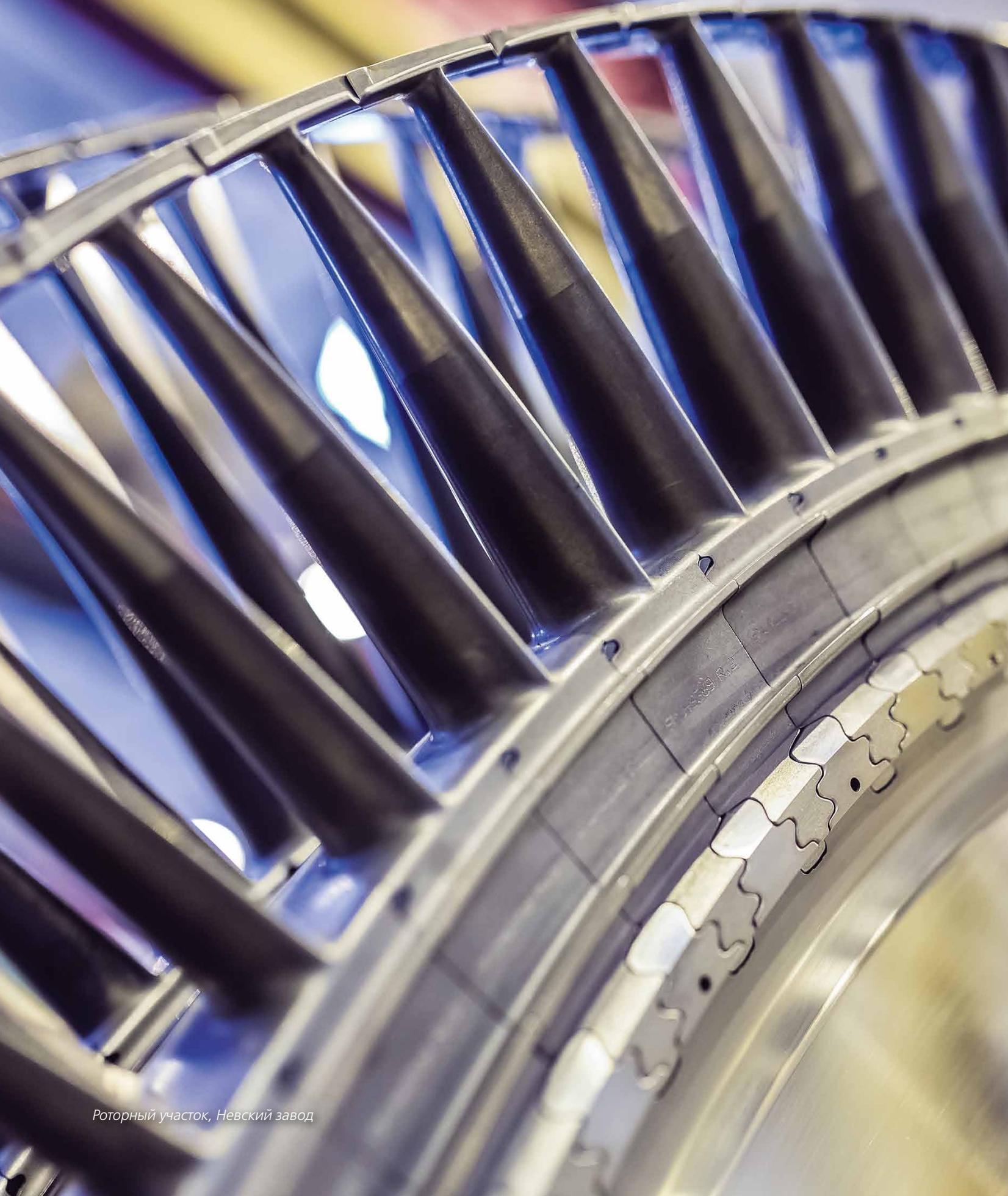
Мне кажется, если мы решим для себя, что с авиационными турбинами мы лучше будем летать, а с помощью стационарных качать газ и вырабатывать электричество, хаоса в стране будет уже немного меньше. Время, когда существовала логика в установке авиадвигателей на землю, прошло. Давайте уже отпустим их в небо.

– Сложные экономические условия подталкивают бизнес к пересмотру стратегии развития бизнеса: расширению или, напротив, сокращению компетенций. Какой путь избрали вы?

– Холдинг взял курс на диверсификацию и расширение пула заказчиков. Мы серьезно рассматриваем создание турбин мощностью 4–6–8 МВт для малой и автономной энергетики.

– Почему выбор был сделан в пользу малой энергетики?

– Понятно, что проще и выгоднее построить большую энергетическую турбину, чем 10 маленьких. В условиях переизбытка электроэнергии (а он уже, по некоторым оценкам, приближается к 50 ГВт) и завершения масштабных инвестпрограмм энергетических



Роторный участок, Невский завод



компаний, осуществляемых в рамках Договоров на предоставление мощности (ДПМ), идти в большую генерацию дело малоперспективное.

При этом распределенная энергетика, напротив, активно развивается и востребована, особенно на удаленных территориях. Также среди производственных компаний все чаще появляется желание развивать собственную генерацию с тем, чтобы отказаться от покупки электроэнергии и тепла на рынке, что порой выгоднее.

Кроме того, есть устойчивый спрос на турбины малой мощности для производств (химической, добывающей промышленности и т. д.), нуждающихся в стабильном и надежном энергоснабжении. Такие маленькие машины будут востребованы.

Переговоры с зарубежными и российскими компаниями об организации производства газовых турбин малой мощности близки к завершению. Уже сейчас мы готовы предлагать их рынку с разной степенью локализации.

– Какие еще направления планируется развивать?

– У нас есть целая программа, направленная на развитие услуг сервиса турбин. В рамках компании создано отдельное подразделение, которое возглавил новый вице-президент компании Игорь Ратников. Это очень перспективное направление, ведь стоимость сервиса сложной газовой турбины сопоставима с ценой самой турбины.

Сегодня в России существуют два варианта организации обслуживания. Один из них – использование технологий обратного (реверсивного) инжиниринга, когда, говоря простым языком, компоненты оборудования копируются, в чертежи вносятся небольшие изменения, чтобы вас не пригласили в суд за нарушение авторских прав, и, собственно, по этим чертежам эти части изготавливаются. Процесс небыстрый и затратный. Инжиниринг и подготовка производства на конкретный тип газовой турбины стоят многие миллионы долларов и евро и занимают годы.

Заказчик, который работает с неоригинальными сервисными компаниями, входит в зону еще большего риска, чем тот, кто просто купил импортную турбину.

К риску неполучения частей из-за границы и дорогому импортному ремонту (а пока в России не производятся и не ремонтируются части зарубежных газовых турбин) добавляются серьезные технические риски, описывать которые нет необходимости, они и так понятны.

Второй подход – работа по технологиям, предоставленным оригинальными производителями. Мы сегодня единственная российская компания, получившая доступ к производственным и ремонтным технологиям General Electric и Solar Turbines. Сервисное обслуживание производится нами без вывоза частей или машин за границу.

– Что препятствует активному развитию сервисных услуг в России: отсутствие необходимых технологий, производство комплектующих?

– Обслуживание стационарных газовых турбин можно разделить на три основных компонента: производство частей, заводской ремонт и полевые работы. Самая сложная, дорогостоящая часть сервиса – это изготовление новых частей.

Пока в России производство частей горячего тракта турбины не локализовано. Проблема в литье. В мире существует несколько литейных домов (casting houses), в основном в Америке. У нас нет.

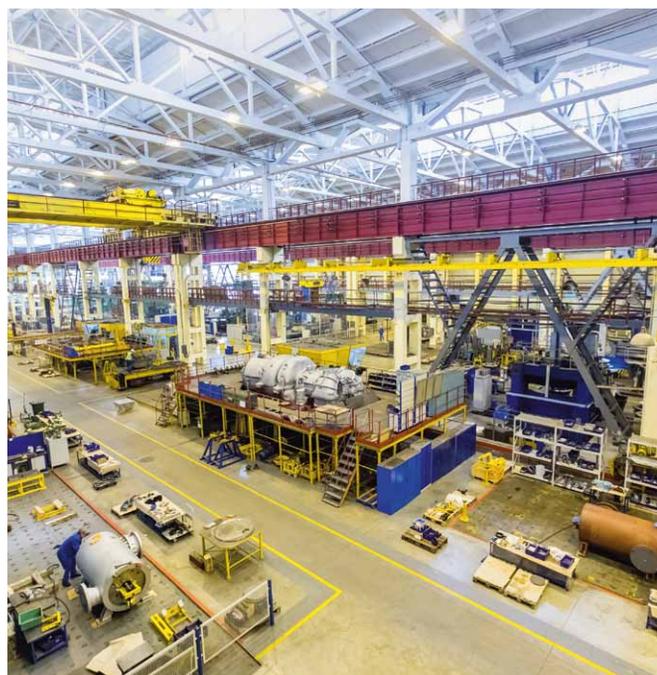
Сейчас только ленивый не говорит о том, что необходимо создавать такую компетенцию у нас, что это – энергетическая безопасность страны, и, моделируя ситуацию при ужесточении санкций, все понимают, что через 3–4 года ряд центральных регионов может реально остаться без электричества.

Это дорогой проект, его стоимость от 50 до 100 млн евро. Это только деньги, необходимые для создания производства, а ведь еще нужны технологии и люди, которые умеют этими технологиями пользоваться.

– Жизнь заставляет нас постоянно принимать решения различной степени сложности и важности. Уходя от обсуждения отраслевых проблем, расскажите о вашем личном выборе, коренным образом повлиявшем на вашу жизнь?

– В детстве я пытался играть на разных музыкальных инструментах, пока не взялся за гитару.

Мы серьезно рассматриваем создание турбин мощностью 4–6–8 МВт для малой и автономной энергетики





Кризис дал нам преимущество, открыв всем глаза на то, насколько уязвим владелец сложного импортного оборудования

В 80-е мы открывали для себя новый музыкальный мир, где были Ричи Блэкмор, Ингви Мальмстин, Роберт Плант. Рок-музыка стала не просто увлечением, а частью моей жизни. Я достаточно неплохо играл, меня стали приглашать в разные группы. Одновременно я учился в Политехническом институте на кафедре атомного энергетического машиностроения. Если честно, тогда моим хобби было энергетическое машиностроение. В какой-то момент пришлось выбирать. Выбрал хобби.

– Сейчас не жалеете?

– Жалею, но что делать. Если бы у меня была вторая жизнь – был бы музыкантом. Хотя в моей нынешней профессии столько творческого, сколько не снилось ни одному гитаристу. У меня есть небольшая домашняя студия, мои трое сыновей все играют на разных инструментах, так что недостатка в музыке нет. Люблю тяжелый рок, симфорок. Уважаю техничное исполнение и хорошие тексты.

– При столь требовательном и серьезном подходе к любому делу на увлечение музыкой сейчас, видимо, совсем не остается времени?

– Верно. Ситуация в экономике сложная, нужно концентрироваться на работе.

– Фамилия Шевченко известна в среде промышленников. Многие годы ваш отец, Виктор Степанович, возглавлял ЛМЗ, далее Ижорские заводы. Наверное, это тоже во многом предопределило ваш выбор профессии?

– Отец – легендарная личность. Людей такого калибра – единицы. Есть топ-менеджеры – и жесткие, и умные. Есть талантливые. Он же удивительным образом сочетает в себе все лучшие качества, которые должен иметь руководитель. Один из моих зарубежных партнеров сказал про него: big heart, дословно – «большое сердце». И еще, непостижимо, но он почти никогда не ошибается. Конечно же, у меня не было выбора.

Татьяна Вильде