

Взгляд с другой стороны

Что такое «другая сторона»?

Основную часть материалов, касающихся состояния и перспектив развития отечественного судпрома, чаще всего пишут, да и читают, люди, так или иначе глубоко «встроенные» в систему — специалисты судостроительных заводов, конструкторских бюро и научных институтов, которым проблемы отрасли до боли знакомы изнутри.

Я тоже не понаслышке знаком с этими проблемами, так как довольно продолжительное время проработал в судпроме. На память об этом в трудовой книжке осталась запись — «главный конструктор». А теперь уже больше пяти лет работаю в компании, участвующей в разработке обоснований инвестиций (ОИ) в реализацию морских проектов для одной из ведущих нефтегазовых компаний страны.

В составе ОИ нами обычно разрабатывается концепция проекта в целом или отдельно его «морской» части. Затем, для подтверждения технической реализуемости концепции с привлечением специализированных КБ, выполняются конструкторские проработки элементов проекта (платформ, морских трубопроводов, терминалов, судов и т.п.). Потом определяются возможные подрядчики, сроки, стоимость работ и, в конечном счете, оценивается инвестиционная эффективность проекта. Это позволяет заказчику принимать решение о целесообразности или нецелесообразности перевода проекта в инвестиционную фазу и о начале его полно-

«Так, в связи со спецификой нашей работы, мне постоянно приходится общаться с судостроителями, но уже со стороны заказчика.»

масштабной разработки реализации.

Так, в связи со спецификой нашей работы, мне посто-



Андрей Власов
Руководитель проекта

янно приходится общаться с судостроителями, но уже со стороны заказчика.

Это объясняет, что же такое «взгляд с другой стороны»?

Как это видится «оттуда»

Для начала — общая характеристика ситуации.

Во-первых, потенциальным заказчикам продукции судостроителей, коими являются нефтегазовые компании, в принципе не нужны буровые платформы, ледоколы, суда обеспечения, танкеры или газовозы сами по себе, какими бы выдающимися по своим характеристикам они ни были.

Нефтегазовые компании мыслят категориями проектов. Что такое проект, в данном контексте? В качестве примера: «Северный поток» (или Nord Stream) — проект. «Штокман» — проект, и так далее.

Добывающим компаниям для освоения прибрежных или шельфовых месторождений и транспортировки добытых углеводородов технические средства нужны только в качестве «элементов» проектов, которые они планируют реализовывать. Для них продукция, предлагаемая судостроителями — лишь инструмент.

Во-вторых, потенциальным заказчикам в принципе безразлично, заказывать «элементы» своих проектов внутри страны

«Для них продукция, предлагаемая судостроителями — лишь инструмент.»

или за границей. Приоритетное привлечение отечественных поставщиков безусловно прописывается изначально в заданиях на разработку любого проекта. Но выбор в конечном итоге делается на основе экономических оценок, без учета национальной принадлежности.

В-третьих, отечественные нефтегазовые компании имеют ограниченный опыт работы «в море», плохо понимают и совсем «не чувствуют» эту непривычную для них среду. В связи с этим, они с радостью откликаются на многочисленные предложения получить все в готовом виде, «под ключ», от зарубежных компаний, имеющих многолетний опыт работы «в море».

В четвертых, для «зарубежников» российский шельф — один из немногих неосвоенных еще рынков для продвижения своих технологий и сбыта своей продукции. В большинстве других «морских» районов добычи углеводородов (Мексиканский залив, Северное море и т.д.), значительная часть разведанных месторождений уже введена в эксплуатацию, а то, что еще осталось — требует действительно уникальных, «космических», технологий. Для основной же массы компаний индустрии Off Shore, как называют морскую нефтегазодобычу, наиболее привлекательно участие в освоении именно российского шельфа, куда можно поставлять, пусть и с некоторой корректировкой, учитывая специфику местных условий, уже отработанные на практике технические решения.

Как все происходит

Несколько утрировано, но только несколько. Не раз приходилось видеть такую картину. Обычный рабочий день. Центральный офис добывающей компании. «Предбанник» у кабинета лица, принимающего решения.

По кругу — кресла. В каждом — по представителю какой-либо зарубежной компании из сферы Off Shore. У каждого — готовое проработанное на уровне бизнес-плана предложение освоить какое-либо конкретное месторождение «под ключ». В составе бизнес плана,

в обязательном порядке, финансовый план с тщательно прописанной схемой и источниками финансирования.

Вошел, провел презентацию. Удачно — его включили в кооперацию проекта. Не прошло — вышел и встал в конец очереди, чтобы через какое-то время снова попасть на прием, но уже с другим, откорректированным бизнес-планом. И так — по кругу.

Что важно для нашего разговора?

В этой очереди, как правило, НЕТ ни одного представителя российских компаний. Только «зарубежники».

Почему Вас нет в этой очереди, дорогие судостроители? Почему «они» — знают, какие проблемы волнуют сейчас наши добывающие компании, которые вынуждены стоять в настоящий момент на границе с морем, непривычной и непонятной для них средой, потому что на суше все заканчивается. А Вы, уважаемые представители судостроительной отрасли, — нет?

В России всего две компании, которые в ближайшие годы могут дать Вам серьезную работу, потому что только они

«допущены» к шельфу — «Газпром» и «Роснефть». Как говорится, следите за рекламой, отслеживайте, к каким месторождениям они подбираются, и подавайте ваши предложения. Кто-нибудь занимается этим? Всерьез, а не в рамках очередной НИР или дежурной комплексной программы?

Я с интересом следил на протяжении всего прошлого года за суетой по поводу «поддержки судостроения» и за разнообразными планами загрузки отрасли гражданскими заказами для освоения шельфа. С высоких трибун говорилось о десятках буровых платформ, о многих десятках судов обеспечения, о танкерах и ставших для многих любимой темой — газовозах. Конечно для строительства всего этого просто не обойтись без строительства супер-верфей везде, где только можно. Но под какие проекты громоздятся все эти планы «развития флота российского» для меня, например, теперь связанного с нефтегазовой отраслью, оставалось и остается тайной, закрытой мраком. У «Газпрома» и «Роснефти»,

«В России всего две компании, которые в ближайшие годы могут дать Вам серьезную работу, потому что только они «допущены» к шельфу — «Газпром» и «Роснефть».

вместе взятых, нет реальных планов на шельфе для того, чтобы «переварить» всю эту армаду!

У кого-нибудь в судпроме есть конкретные соображения по поводу «развития флота российского», дельные предложения по обеспечению «с моря» актуальных для добытчиков проектов освоения прибрежных и шельфовых месторождений? Если нет, то почему? Никто не заказывал разработку таких предложений? Так и не закажет. Что-то и за свой счет иногда имеет смысл делать. «Зарубежники» тому пример.

В большинстве своем они уже научились не предлагать добытчикам просто технические решения или технологии. Сегодня они предлагают комплексные решения по проекту в целом или, как минимум, по достаточно значительной его части (обустройству морских месторождений, прокладке подводных трубопроводов или морской транспортировке углеводородов, например). «Под ключ», с буровыми платформами, объектами обустройства месторождений, трубокладчиками, земснарядами, отгрузочными и приемными терминалами, транспортными судами и судами обеспечения. И именно с такими предложениями они пробиваются на презентации в добывающие компании.

Положительным для себя исходом такой презентации «зарубежники», как я уже говорил, считают, если им (по команде из центрального офиса добывающей компании или самостоятельно) удастся установить горизонтальные связи с непосредственным разработчиком проекта с российской стороны. Для этого в таких презентациях со стороны «зарубежника» участвует обычно целая команда, в задачу которой входит завязывание контактов с каждым из присутствующих российских участников.

Они коллекционируют визитки? Нет, выходят на прямые контакты с разработчиками, чтобы лучше понимать, в чем именно имеется сегодня или может возникнуть в обозримом будущем потребность на российском рынке. Танкеры и газовозы ледового класса — пожалуйста. Буровые платформы для работы во льдах — пожалуйста. Подводное обустройство

«Зарубежники» готовы вносить необходимые изменения в базовые версии или версии-прототипы применительно к индивидуальным потребностям конкретного заказчика

месторождений — тоже не вопрос. Далеко не всегда при этом предлагаются действительно современные решения. Но в условиях отсутствия сколь либо серьезной конкуренции со стороны отечественных компаний — проходит иногда и такое.

На уровне разработчика разговор со стороны «зарубежника» идет еще более приземленный и конкретный: «Мы знаем, что вы ведете такой-то проект и вам нужны такие-то технические решения (оборудование, технологии...). Вот вам каталог — выбирайте и назначайте дату поставки». Если точного совпадения того, что требуется, с каталогом нет — это не меняет подхода в принципе, просто немного отодвигает возможные сроки начала поставок. «Зарубежники» готовы вносить необходимые изменения в базовые версии или версии-прототипы применительно к индивидуальным потребностям конкретного заказчика и не видят в этом особой проблемы. Сделать «подгонку по фигуре», имея в запасе широкий диапазон базовых версий, а они их имеют, действительно не так сложно.

Диалог же с нашими компаниями, особенно из числа «заслуженных», обычно протекает в другом ключе. «У нас огромный опыт. У нас великие заслуги. Здесь мы строили ботик Петра I. В 18.. году мы были первыми, кто... Мы можем все. Закажите нам работу, мы проведем исследование, мы разработаем проект, мы построим супер-верфь...»

Какие стимулы могут заставить руководителя проекта «заказать им работу» вместо того чтобы «выбирать по каталогу»?

Выход на разработчика через презентации «для генералов» — не единственный путь «зарубежника» для появления в проекте. Множество, если не большинство, заинтересованных в российском рынке компаний самого разного уровня держат в Москве, а сейчас и в Санкт-Петербурге, своих представителей, задача — отслеживать интересы российского рынка и устанавливать связи, которые в дальнейшем могут принести компании новые заказы. Кто работает в представительствах этих компаний? Как правило, российские специалисты с многолетним опытом работы в судпроме, отлично представляющие себе

Какие стимулы могут заставить руководителя проекта «заказать им работу» вместо того чтобы «выбирать по каталогу»?

возможности каждого конкретного завода и отрасли в целом, с наработанными связями и т. д. Они четко держат руку на пульсе.

Стоит разместить в Сети (на сайте Korabel.ru, например) пресс-релиз: «Компания такая-то начинает разработку проекта...». Тут же начинаются звонки с предложениями готовых технических решений «под ключ». Обратите внимание: в 95% случаев это будут звонки от «зарубежников». Их представительства не даром едят свой хлеб, чего никак не скажешь о маркетинговых службах наших компаний. Зачем наши компании держат эти службы – большой секрет, для меня во всяком случае. Почти ни одного обращения от них за 5 лет работы руководителем проекта! Почти – это конечно не значит, что таких обращений не было совсем. Были, в том числе от компаний первой величины. После таких обращений у нас с ними тоже начиналось плодотворное сотрудничество. Но общей картины это не меняет. «Зарубежники» – многократно более активны. Вот на что хочется обратить внимание.

Поэтому обращаюсь к российским компаниям непосредственно: «Уважаемые коллеги, заглядывайте в Интернет, узнаете много нового.»

Что еще?

Конечно далеко не всегда о начале разработки какого-то проекта его руководитель, по разным причинам, тут же вывешивает пресс-релиз. Я, например, делаю это только в том случае, если еще не разобрался для себя с тем, кто и что знает и умеет в интересующем меня вопросе. Тогда – пресс-релиз. А обычно – собственное маркетинговое исследование в Интернете на тему: кто и что представляет из себя в интересующей меня в данный момент области. Результат, как не трудно догадаться, аналогичный – выход на «зарубежников», в первую очередь.

Почему? Они не только сами постоянно «мониторят» Сеть в области своих интересов,

НТК «Криогенная техника» – разработчик и поставщик микрокриогенной, вакуумной, компрессорной техники, криогенного емкостного, климатического и холодильного оборудования.

НТК «Криогенная техника» совместно с ведущими предприятиями отрасли – ЦКБ МТ «Рубин», 1 ЦНИИ МО РФ, ЦНИИ им. академика А. Н. Крылова, ЦМКБ «Алмаз» – ведет для заказов ВМФ России разработку и поставку систем кондиционирования воздуха с современными характеристиками, в том числе по акустике.

- ♦ Машина холодильная морская водоохлаждающая МХМВ-0,1;
- ♦ Установка холодильная продовольственных кладовых УХПК-1,6М;
- ♦ Агрегат высокотемпературной очистки воздуха АОВ-2,5;
- ♦ Летние кондиционеры;
- ♦ Воздухоохладители магистральные и специальные;
- ♦ Центральные кондиционеры;
- ♦ Автономный кондиционер специальный АКС-3,0;
- ♦ Автономные кондиционеры К-12Б, К-24Б.



НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
**КРИОГЕННАЯ
ТЕХНИКА**
ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

644105, Россия, Омск, ул. XXII Партсъезда, 97, кор.1
Приемная: (3812) 26-47-50, 61-61-87
Тел./факс: (3812) 26-48-26, 61-71-43
info@cryontk.ru
www.cryontk.ru



но и о себе любимых не забывают подробную информацию размещать.

Уважаемые коллеги, я понимаю, вероятно, многим из Вас Сеть пока не слишком знакома. Но я, руководитель проекта, в котором вполне могла бы участвовать Ваша компания, ищу Вас в первую очередь там. И на всевозможных выставках тоже конечно. Но я не могу по два года ждать «Неву» или RAO CIS Offshore. А Интернет всегда под рукой. Так давайте сделаем так, чтобы мы могли там встретиться.

Напишите о себе так, чтобы я Вас мог найти и понял, что именно Вы мне нужны.

«**Поэтому обращаюсь к российским компаниям непосредственно: «Уважаемые коллеги, заглядывайте в Интернет, узнаете много нового.»**»

Если завели сайт — следите, чтобы он работал на Вас. Поддерживайте его в актуальном состоянии.

Что я имею в виду?

На трех из четырех сайтов висят материалы, не обновлявшиеся с момента его создания.

Особенно умиляет всегда раздел «Новости» с датой последнего сообщения за 2006 год...

Коллеги, Ваши сайты для Вас или для меня? Мне интересно что-нибудь более актуальное.

И я надеюсь, мы встретимся.

Успехов Вам и процветания.

ОБСУЖДЕНИЕ СТАТЬИ

http://www.korabel.ru/news/comments/paper/vzglyad_s_drugoy_storoni.html

P. S. По результатам дискуссии, развернувшейся на сайте «Корабел.ру» после публикации моей статьи, решил сформулировать нечто вроде послесловия и по пунктам еще раз объяснить свою точку зрения по затронутому вопросу.

Я не ставил в статье задачу ответить на вопрос о том, что и насколько мы можем, или не можем делать. Дискуссия на эту тему неплодотворна. Речь о другом. Попытаюсь еще раз донести главные мысли, которые послужили поводом для статьи.

1. В условиях сегодняшнего законодательства и экономических условий (налоги, таможенные пошлины, % по кредитам) заказывать суда в России не выгодно.

2. Доля нашего гражданского судостроения в мировом портфеле заказов — 2–3%. Работает наш судпром или нет — для мирового рынка (включая и российских заказчиков) безразлично.

3. Ни в одной области гражданского судостроения ключевыми технологиями мы не обладаем, также как и полным комплектом технологий для строительства современных судов любого типа.

4. Во многих областях гражданского судостроения мы никто и зовут нас никак: офшор, платформы (с верхним строением), газо-

возы и т.д. Просто потому, что этим никогда всерьез не занимались.

5. Если рассматривать судостроение как бизнес, то его цель, как и любого бизнеса — прибыль. Причем — стабильно растущая в течение длительной перспективы. Такой подход требует стратегического планирования. Первый необходимый шаг — исследование рынка и поиск возможных ниш для своей продукции, в которых можно было бы прибыль получать длительное время (с учетом реальных базовых условий — см. пп. 1–3).

Сегодня не видно, чтобы кто-то этим всерьез занимался. О чем болит душа у нефтегазовых компаний, у рыбаков, речников и т.д. в судпроме никого, похоже, не волнует. Какие проекты освоения шельфа и т.п. могут дать работу судпрому — мало кто представляет. Какие суда для этого потребуются, с какими характеристиками, с какими техническими решениями, в какие сроки, в каких количествах, где их строить, надо ли что-то для этого развивать — тайна, покрытая мраком.

Без ответа на эти фундаментальные вопросы вся деятельность судпрома — не бизнес, а мельтешение. Сегодня свалился заказ на одно, глядишь — завтра удастся перехватить еще что-то и так далее.

Бизнес — это цель. Вспомните Козьму Пруткову: «Бросая камни в воду — смотри на

круги, иначе сие занятие БЕСЦЕЛЬНО». Какая цель у Российского судостроения? (Кроме выживания, но это другая наука и другие технологии. Это как раз то, чем все и занимаются.)

Бизнес — это план достижения цели. Если ты не строишь планы сам, то тебя в планы достижения собственных целей включают (если повезет, если даст указание Президент и т. д.), или не включают (для этого оснований больше чем достаточно — см. пп. 1–3) другие люди. Но, участвуя в достижении чужих целей, можно ли достигнуть собственных? Выжить — возможно, но и то не факт. Только если очень повезет. Чтобы было что-то большее — нужны собственные амбиции, собственные цели и стратегические планы. Где они?

Есть ли такое стратегическое планирование у зарубежных конкурентов отечественного судпрома? Похоже, что есть. Иначе не было бы с их стороны постоянно идущей волны предложений «проектов под ключ» и «выбора по каталогам».

Где аналогичная работа у нас? НИИ — есть, маркетинговые службы — есть у каждого. Где Ваши «проекты под ключ», Ваши «каталоги», чтобы по ним выбрать то, что мне, руководителю проекта, нужно, уважаемые коллеги?

Я не готов каждый раз заново заказывать проектирование судна с нуля в Российском бюро только потому, что оно Российское и «может все» или планировать строительство судов на нашем заводе только потому, что на нем строили ботик Петра I. Дайте мне еще какие-то основания для этого. Модно говорить — пройдите свою часть пути. Так пройдите ее. Подумайте, что таким как я, может понадобиться завтра. Хотя бы на концептуальном уровне — прикиньте, как это будет выглядеть и т. д. Снова параметрические ряды перспективных судов вспомнились... Где они?

6. Просто проект судна (любого) никому не нужен. Нужен проект судна, **вписывающегося в проект верхнего уровня** (добычи углеводородов, транспорта контейнеров, вылова рыбы, добычи конкреций и т. п.) **в качестве одного из элементов.**

Давайте строить бизнес, уважаемые коллеги, а не просто выживать. Это скучно и бесперспективно. Будет серьезный бизнес-подход — не будет и с кадрами проблемы. Желающих участвовать в амбициозных проектах всегда найдется больше, чем готовых продолжать просто выживать, когда по соседству можно ЖИТЬ.

Успехов Вам.



ЗАО «Акционерная компания Радикал»

Система менеджмента качества соответствует требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (ИСО 9001:2000)

Ведущая Российская научно-производственная компания предлагает современные средства протекторной защиты от коррозии: нефтяных и газовых трубопроводов, резервуаров РВС, корпусов кораблей и судов, морских платформ, любых иных металлических сооружений любой формы и металлоемкости.

МЫ ИЗГОТОВИМ ДЛЯ ВАС:

- Протекторы браслетные алюминиевые для защиты трубопроводов: ПБА, УПБА
- Протекторы резервуарные короткозамкнутые алюминиевые: ПАКР из сплава марки Ац5Мг5
- Протекторы алюминиевые короткозамкнутые морские: ПАКМ
- Протекторы цинковые ЦП1 ГОСТ:26251-84, кольцевые, межфланцевые
- Протекторы короткозамкнутые одиночные алюминиевые ГОСТ: 26251-84
- Протекторы танкерные одиночные алюминиевые
- Протекторы, не оговоренные ГОСТ по эскизам, чертежам заказчика.
- Сплавы для горячего цинкования ЦА4, ЦА5, ЦА10, ЦА80, ZnNi 0,5(1), ZnSbSn5-5 и др.
- Аноды цинковые, кадмиевые, ЦАМ 4-1; ЦАМ 4-3; ЦАМ 9-1,5; ЦАМ 10-5

454038, г. Челябинск, ул. Строительная, д. 11 | Тел./Факс: +7 (351) 735-39-30, 735-38-39, 223-50-60
e-mail: kd@radical-zinc.ru | www.radical-zinc.ru