

О Польше, о людях и немного об арматуре

А. Горелов, главный редактор журнала «АС»

1. А как будет по-польски «арматура»?

Если честно, в Польшу мне хотелось съездить давно. Как-никак, «историческая родина», пусть лишь на капельку. Но всё как-то не получалось, не было повода. И только благодаря пану Казимежу Вонджыку, Президенту Ассоциации «Польская промышленная арматура»¹, этой весной моему желанию суждено было осуществиться. На прошлогодней выставке PCVEXPO в Москве пан Вонджык предложил организовать для меня ознакомительную поездку по польским арматурным предприятиям. Разразившийся кризис и всякие другие обстоятельства несколько затянули дело, но в апреле-мае 2009 года такая поездка все-таки состоялась.

Интересы принимающей стороны понятны: польские фирмы хотят, чтобы о них лучше узнали в России, ведь российский рынок ими пока освоен мало. Потому, в частности, что разного рода искусственные барьеры, выстроенные Россией на своих границах, сильно затрудняют для небольших европейских компаний путь к сердцам и кошелькам наших внутренних потребителей (а польские арматурные заводы по российским раздольным меркам не слишком велики). С одной стороны, барьеры эти обеспечивают преимущества местным производителям, пускай порой не настолько милым уму и сердцу, зато своим. Но с другой стороны, зачастую такая поддержка приводит к «консервации неэффективности». Ведь дефицит конкуренции не всегда полезен. Тут палочка о двух концах...

¹ Stowarzyszenie POLSKA ARMATURA PRZEMYSŁOWA (SPAP)

Короче, с интересом принимающей стороны, в целом, ясно. Сличным интересом стороны приезжающей (в моем лице) тоже. Да и журналу «Арматуростроение» – прямая выгода в личном его продвижении в одной из европейских стран. Но наряду с естественной любознательностью и прикладной журналистикой был в этой поездке еще один важный аспект исследовательского толка. Состоял он вот в чем.

Польша ведь в свое время была одной из стран СЭВ. Вплоть до восьмидесятых годов прошлого века экономика ее была плановой, в промышленной сфере накрепко привязанной к экономике Советского Союза. То есть,



Варшава. Замковая площадь

все специфические черты планового стиля хозяйствования были столь же присущи польским заводам, сколь и российским. Значит, все те трудности, с которыми в начале 90-х столкнулись наши предприятия, знакомы и им. «Стартовые» условия, с которых двадцать лет назад началась адаптация к рынку как экономик наших двух стран, так и отдельных предприятий России и Польши — были примерно одинаковыми. И лишь когда экономическое пространство СЭВ рухнуло вслед за Берлинской стеной, пути разошлись.

Именно в этом, в недавней схожести условий — суть моего интереса. Много ли толку сравнивать российские предприятия с немецкими или итальянскими, которые живут в рынке с незапамятных времен? Они знать не знали наших проблем, они и мыслят совсем иными категориями. Другое дело польские заводы... как бы получить объяснить... Ну вот чем отличается слон от удава? Ну чем? Да всем! Сравнить их и смысла-то нет особого. А вот удава с коброй или слона с мамонтом сравнить интересно и познавательно. Потому что похожи, потому что пути эволюции разошлись не очень давно. Так и тут...

Что и как изменилось в наших странах за минувшие двадцать лет? В чем мы остались подобны, а чем теперь разнимся? И почему, какие факторы тут «сыграли»? Если в таком ракурсе взглянуть на сегодняшнюю экономику Польши и на отдельные польские предприятия, можно немало полезного для себя почерпнуть, не так ли?

И вот к какому общему выводу я пришел по итогам своей поездки. Есть два фактора, которые оказали глобальное влияние на развитие польского общества и польской промышленности (в частности, арматуростроения) в последние два десятилетия. Они направили вектор этого развития немного в ином направлении, благодаря чему и возникли те особенности, что отличают ныне польскую экономическую ситуацию от российской. Как это обычно бывает, один из факторов объективный, другой — субъективный.

Объективный фактор состоит, на мой взгляд, в следующем. Польские предприятия в самом начале своего пути к рынку оказались в куда более жестких условиях, нежели их российские коллеги (хотя кому-то из нас, наверно, сложно это себе представить). В конце 80-х — начале 90-х рынок Польши был не просто либерализован в смысле цен, но и полностью открыт для импорта, в том числе из развитых западных стран. Польские промышленные компании в 90-х годах вынуждены были выживать в тисках почти ничем не сдерживаемой экспансии со стороны в первую очередь немецких, а также французских, итальянских, американских и всех прочих конкурентов. При этом польское правительство особых поблажек своим компаниям не делало, налогов не прощало, денег не обещало. Не было у него такой возможности. Вспомним, кстати, что Польша, как и Россия, поначалу повела рыночные реформы по указке экспертов Международного валютного фонда, хлебнув

американской мудрости полной чашей.² От этого польским заводам тоже легче не стало.

Есть такой жестокий способ обучения плавать: бросить в море за километр от берега, и кто выплывет — тот научится. Компании, которые сегодня работают в Польше — это либо «выплывшие», либо вновь созданные. Выплыли, признаем прямо, далеко не все. Думаю даже, меньший процент, чем в России. Но зато уж коли остался завод на плаву — значит, некоторого минимально необходимого уровня эффективности он точно достиг! Неэффективных предприятий в Польше больше нет. Утонули.

А сегодня Польша как член ЕС и вовсе не имеет никаких границ и барьеров с соседями: ни административных, ни экономических (хорошо хоть валюта пока своя). Ни о какой «поддержке национального производителя» теми способами, которые пестуются у нас, там и речи быть не может. По большому счету все польские компании варятся



Варшава. Старый город

в едином котле общеевропейского рынка, и каждая из них выживает и развивается как умеет. И, видать, умеют, коли выживают и развиваются. За счет чего конкретно — нам как раз и предстоит выяснить.

Второй фактор — субъективный. Без него никак. Ведь любое предприятие — это прежде всего люди, которые на нем работают. В чем состоит сей фактор, весьма емко сформулировал один из моих собеседников-заводчан. Я спросил у него: «Как же польские заводы выжили в таких зверских условиях? Открой границы Россия — многие наши сразу погибли бы и сейчас, а уж в начале 90-х, когда вообще никто ничего не умел и не понимал...» А он ответил: «Наверное, мы, в отличие от вас, не успели к тому времени забыть, что такое свобода предпринимательства. До сих пор живо поколение, помнящее довоенную Польшу».

² Что самое любопытное, стараниями МВФ принято считать, что именно Польша — удачный пример применения «шоковой терапии» (в отличие от неподатливой России, разгребавшей последствия шока так долго, что об «удаче» нет и речи). Почему при этом уровень жизни в соседних Чехии и Словакии, как-то обошедшихся без пришлых терапевтов, нынче гораздо выше, чем в Польше — экспертами МВФ обычно не уточняется



Вроцлав. Вид на Одру с башен Тумского острова

Можно еще вспомнить о том, что предпринимательская инициатива в годы социализма (поляки говорят – «при коммунистах») не была в Польше полностью уничтожена, частные предприятия были разрешены, правда, небольшие и не так много. (И жилось им тогда, наверно, тяжелее даже, чем сейчас в России малому бизнесу.) Можно вознестись мыслью к обобщениям и сказать, что в Европе исконно иное отношение к либеральным ценностям, нежели в «крепостной» по духу России. Но как бы то ни было, Польша, как я понял, не ощутила того катастрофического дефицита предпринимательской инициативы, который, как дырявый цилиндр под поршнем, многие годы превращал перегретый пар российских потуг рыночных преобразований в свисток народного недовольства. И это обстоятельство в куда большей степени, нежели действия правительства или зарубежные консультации, помогло стране преодолеть тяжелый период 90-х, встать на ноги и двинуться вперед.

В общем и целом ощущение таково: поляки полностью привыкли рассчитывать только на себя. Польское государство, в отличие от российского, не может себе позволить корчить из себя благодетеля, нет у него такого халявного углеводородного бюджета. И хотя нефть и

газ, вопреки распространенному мнению, в Польше имеются, их добыча покрывает всего процентов десять собственных потребностей³. Приходится докупать. А раз нет халявы, то и коррупции такого размаха, как у нас, нет. И, значит, роль чиновника в жизни страны не так велика. И «офисного планктона» поменьше. И жизненные ценности формируются уже несколько иными.

Но наряду с накопившимися различиями есть между нами и немалая, пусть трудноуловимая, но очень важная схожесть. Может быть, она в том, что поляки, в отличие от тех же немцев, еще не столь закостенели, не погрязли еще в формальной размерности и порой предпочитают искреннюю грубоватость натянутой неискренней улыбке. А может, славянская кровь сказывается. Вот вроде и в ЕС Польша вступила, и в Шенгенский союз, но лично у меня почему-то не получается воспринимать ее как «Запад». Видно, и вправду слишком многое связывает наши страны и исторически, и психологически.

И даже «арматура» по-польски так и будет: «armatura».



Тарнув. Вид на шпили костела Святого семейства из Дворцового парка

³ Между прочим, именно в Польше впервые в мире начали добывать нефть. В 1854 г. в местности Бурбка неподалеку от города Кросно началась эксплуатация первой в мире нефтяной скважины. В настоящее время в Польше известны и описаны 92 месторождения нефти, как на суше, так и на море. Официальные данные также сообщают о 242 месторождениях природного газа

2. Арматуростроение Польши

Что ж, теперь перейдем от общих рассуждений к конкретике. Будучи в Польше, я посетил шесть заводов (см. таблицу 1), а для полноты картины по приезду в Москву собрал с помощью пана Вонджыка данные о других представителях польского арматуростроения (см. таблицу 2)⁴ Принцип, по которому были отобраны те предприятия, на которых я побывал, можно назвать «географически-волонтаристским». Все они расположены в южной Польше, близ границ с Чехией и Словакией. До севера страны добираться было бы очень долго: дотуда порядка тысячи километров – Польша все ж не такая маленькая страна. А в рамках географического ограничения сработало сочетание пожеланий самих заводов, пана Вонджыка и моих.

Календарным порядком в своем репортаже я пренебрегу.⁵ О тех компаниях, на которых мне довелось побывать,

⁴ По просьбе пана Вонджыка, которую я счел вполне обоснованной, в таблицу для данной статьи были включены только члены SPAP. Справедливости ради следует отметить, что SPAP объединяет большую часть арматурных заводов Польши. Информация о других польских производителях арматуры может быть предоставлена по запросу

⁵ Даты моих визитов на тот или иной завод приведены в таблице 1

удобнее рассказывать, сгруппировав их по парам – дабы попутно сопоставлять подобное с подобным. В одну пару, несомненно, попадут два производителя уплотнений: «Спетех» и «Гамбит» (Любавка). Четверку арматурных заводов тоже естественно «распополамить», поскольку двое из них – «Армак» и «Хемар» – находятся в государственной собственности и (по неслучайному, думается, совпадению) производят более сложную продукцию (в частности, предохранительные клапаны), а еще двое, «Зеткама» и «Йафар» – конкуренты на рынке массовой общепромышленной арматуры. Каждой паре будет посвящена отдельная глава.

Прежде чем приступить к рассказам об этих шести компаниях, хотелось бы оговорить одну важную деталь. Очень прошу читателей не забывать, что всё изложенное ниже – это лишь субъективный взгляд со стороны. При чем взгляд, как говорится, беглый. Потому что для глубокого системного анализа деятельности предприятий мне не хватало ни времени, ни компетенции. Ну невозможно за полдня конкретно и точно разобраться, чем живет завод, чем дышит! Можно разве что уловить пару вздохов. Причем я нарочито старался излагать скорее личные ощу-

Польские компании, связанные с производством арматуры (производители арматуры, приводов и уплотнений), входящие в состав Ассоциации «Польская Промышленная Арматура»

Компания	JAFAR	АРМАК	СПЕТЕСН	GAMBIT	ZETKAMA	СHEMAR
ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПРЕДПРИЯТИИ						
Местонахождение	Ясло	Сосновец	Бельско-Бяла	Любавка	Синявка Ср., Клодзко, Нижняя Силезия	Кельце
Продукция*	Общепромышленная (типовая) арматура	Предохранительная арматура	Безасбестовые уплотнения	Безасбестовые уплотнения	Общепромышленная (типовая) арматура	Специальная арматура
Объем производства** (млн евро)	10	5	5	5	27	7
Заготовительное производство арматурных заводов	Литейный цех ВЧШГ, часть чугунных и стальные заготовки – закупка на стороне	Закупка заготовок на стороне	-	-	Собственный цех литья ВЧШГ, стальные заготовки – закупка на стороне	Стальное литье с завода группы Chemar, собственная поковка
Число работников	120	165	100	103	400	350
СТРУКТУРА КАПИТАЛА						
Фактическая доля государства в капитале	0%	100%	0%	37%	0%	100%
Число лиц, в совокупности владеющих более чем 50% капитала	5	1	2	41	1	1
Общее количество долевых собственников (акционеров)	Более 50	1	2	242	Более 50	1
СТРУКТУРА СБЫТА						
Внутренние продажи в Польше	60%	50%	50%	70%	Около 50%	80%
Продажи в Россию, Украину и страны СНГ	20%	25%	Мало	Мало	Мало	0%
Продажи в Зап. Европу, США и др. страны	20%	25%	50%	30%	Более 50%	20%

* В таблице продукция заводов указана самым общим образом. Более подробно см. в тексте

** Объем производства указан со слов сотрудников предприятия. Эти цифры могут не совпадать с фактическими балансовыми показателями

Таблица 1. Компании, с которыми прошли встречи в ходе поездки



Наименование предприятия	Реквизиты	Продукция	Другая информация
Fabryka Armatury Przemysłowej WAKMET Spółka jawna	Bodzanyw 75, 48-340 Głucholazy 1 tel./fax. 077/43-91-872; 43-96-455 www.wakmet.com.pl wakmet@wakmet.com.pl	Арматура из стали (клапаны, задвижки, обратные клапаны) для различных сред, PN 25...420, DN 4...400, T -190...+600° C	Услуги по разработке нестандартной арматуры.
FAL- Fabryka Armatur Sp. z o.o.	Офис: ul. Koniecpolska 38, 04-267 Warszawa, Завод: ul. Jedności Narodowej 9, 74-240 Lipiany, tel. 091/564-11-59; fax. 091/564-13-79 www.fal.pl fal@fal.pl	Стальные и чугунные задвижки, шлюзы, обратные клапаны, регуляторы, PN 2,5...16, DN 40...600	Около 100 сотрудников. 60% продукции уходит на экспорт в Германию, Голландию, Испанию, Финляндию, Францию, Италию, Великобританию и в другие страны.
GAZOMET Sp. z o.o.	ul. Sarnowska 2, 63-900 Rawicz tel. 065/546-24-01; fax. 065/546-24-08 www.gazomet.pl marketing@gazomet.pl	Шаровые краны для газа, PN 16...100, DN 10...500	Является производственной площадкой немецкого концерна RMG Group.
Fabryka Armatur GŁUCHOŁAZY S.A.	ul. Wrocławska 1A, 48-340 Głucholazy tel. 077/439-19-44; fax. 077/439-19-46 www.fagsa.com.pl fag@fagsa.com.pl	Арматура из стали (клапаны, задвижки, обратные клапаны) для различных сред, PN 16...500, DN 4...400, T -190...+650° C	Поставка арматуры других производителей (завершение). Услуги по разработке нестандартной арматуры.
TOFAMA S.A.	ul. M.Skłodowskiej-Curie 65, 87-100 Toruń tel.056/619-52-01; fax.056/619-54-31 www.tofama.com.pl marketing@tofama.com.pl	Шаровые краны, мембранные клапаны, задвижки из чугуна и стали для агрессивных сред, PN 4...40, DN 15...300	Наряду с арматурой, завод производит насосы и различную аппаратуру для химической промышленности.
MAŁAPANEW Armatura Sp. z o.o.	ul. Kolejowa 1, 46-040 Ozimek tel. 077/401-96-01; fax. 077/401-96-40 www.armatura-ozimek.pl markt@armatura-ozimek.pl	Стальные задвижки для различных сред (в т.ч. для агрессивных) для разных отраслей промышленности, PN 16...40, DN 40...1000	Производит колеса для вагонов, детали машин под заказ, и др. стальные отливки весом до 12 т. Входит в группу компаний GWARANT.
Zakłady Mechaniczne CHEMITEX Sp. z o.o.	ul. Mickiewicza 4, 98-200 Sieradz tel. 043/822-36-05; fax. 043/827-86-85 www.chemitex.com.pl biuro@chemitex.com.pl	Шаровые краны различных конструкций, в основном, из стали, PN 6...160, DN 4...500	Существует возможность исполнения/производства нестандартных изделий – на основании предложений или документации клиента.
Zakłady Automatyki POLNA S.A.	ul. Obozowa 23, 37-700 Przemyśl tel. 016/678-66-01; fax. 016/678-65-24 www.polna.com.pl marketing@polna.com.pl	Регулирующие клапаны, дисковые затворы из стали и чугуна, регуляторы, фильтры, PN 10...40, DN 15...250 Пневмоприводы	Производит и другие средства промышленной автоматки. У завода собственный литейный цех с новым оборудованием.
Fabryka Armatury IDMAR Sp. z o.o.	ul. Główna 9A, Krosno, 62-050 Mosina tel. 061/813-63-44; fax. 061/819-19-66 www.idmar.eu zarzad@idmar.eu	Краны шаровые для воды, пара, газа, а также кислых сред, фитинги, PN 16...40, DN 10...250	Производит и другое коммунальное оборудование.
INKOMET-ERTECH Sp. z o.o.	ul. Piwna, 32-625 Skidziń tel/fax 032/211-10-98, 211-12-44 www.inkometertech.com biuro@inkometertech.com	Арматура из стали (клапаны, задвижки, обратные клапаны) для различных сред, PN 0,6...10, DN 250...2000	Услуги по разработке нестандартной арматуры.
PPUH ANDREX	Brzyście 35 k/Mielca, 39-307 Gawłuszowice tel. 017/785-28-93; fax. 017/785-28-95 www.andrex.com.pl andrex@andrex.com.pl	Шаровые краны различных конструкций, краны шаровые для воды, пара, газа, а также кислых сред, PN 6...100, DN 6...250	Различные услуги, связанные с производством.
VARIMEX-VALVES Sp. z o.o.	ul. Porannej Bryzy 33, 03-284 Warszawa tel. 022/828-15-31; fax. 022/828-15-32 www.varimex-valves.pl biuro@varimex-valves.pl	Экспортёр общепромышленной арматуры: стальные, чугунные клапаны, задвижки для различных сред.	Экспортёр другого промышленного оборудования, дистрибьютор в Польше сервоприводов EL-O-MATIC.
PPHU BIMART	ul. Zamkowa 6, 26-500 Szydłowiec tel. 048/617-16-77; tel/fax. 048/617-05-25 www.zumi.pl pphu.bimart@neostrada.pl	Продажа специальной и общепромышленной арматуры для различных сред и для разных отраслей промышленности	Комплектация и поставка арматуры разных производителей.
ARMATURA Sp. z o.o.	ul. Dworcowa 28, 44-100 Gliwice tel. 032/775-17-64; tel/fax. 032/775-17-69 www.armatura-gliwice.com.pl info@armatura-gliwice.com.pl	Продажа общепромышленной арматуры и насосов для различных сред и для разных отраслей промышленности, а также магнетизёров	Услуги по: проектированию, монтажу технологического оборудования и систем контроля и автоматки, пуско-наладке, сервисному обслуживанию оборудования.

Таблица 2. Другие производители и поставщики арматуры в Польше – члены Ассоциации «Польская Промышленная Арматура»

щения, нежели фактический материал, который несложно найти на сайтах компаний.

Наконец, последнее полезное вступительное замечание. В России арматуру многих польских заводов, включая и те, о которых пойдет рассказ, продает компания «Немен» (<http://www.nemen.ru>).

3. Не в собственности счастье

Заводу промышленной арматуры «Армак»⁶, находящемуся в крупнейшей польской промышленной зоне Катовице, недавно «стукнуло» 125 лет. Арматурному заводу «Хемар», расположенному в милом городке Кельце, формально нет еще и десяти, хотя на самом деле более пятидесяти. Оба предприятия находятся в государственной собственности. Это не означает, что их сотрудники – госслужащие, чиновники. Перед нами обычные коммерческие фирмы, по правовой форме – общества с ограниченной ответственностью. Но 100% уставного капитала «Армака» принадлежит государству. А с Арматурным заводом «Хемар» чуть хитрее: его капитал в собственности одноименного холдинга, капитал которого, в свою очередь, государственный. Суть это не меняет. Суть в том, что по европейским законам предприятию, у которого более 25% капитала прямо или косвенно принадлежит государству, весьма и весьма затруднительно получить внешние инвестиции. И потому, пожалуй, главная черта, объединяющая «Армак» и «Хемар» (и, наверно, всех их собратьев по ситуации) – в том, что они вынуждены развиваться только за счет собственной прибыли.

Различий же между ними масса. Происходят они, наверно, от расхождений в продуктовой линейке и в какой-то мере связаны с разницей исторических судеб. «Армак», на мой субъективный взгляд, чувствует себя сегодня лучше, поувереннее «Хемара». Потому, наверно, что его продукция несколько проще и ликвиднее, кроме того, «Армак» поменьше размером и не отягощен лишним имуществом. И в конце концов, он дольше самостоятельно живет в рынке.

⁶ В официальном названии множественное число: «заводы»



Кельце. Улица Сенкевича

А «Хемар»... давайте-ка теперь о нем поподробнее. Но сначала пару слов о том городе, в котором он расположен. Не только для беллетристики или чтоб поделиться дорожными впечатлениями. Мне это показалось существенным.

Городок Кельце напоминает восславленное в песнях и анекдотах Бологое лишь тем, что расположен между двумя польскими столицами, Варшавой и Краковом. А в остальном вызывает совсем иные чувства. Видно, что он небогат – и это, наверно, мягко сказано. Но при этом удивительно мил. Чистенький старый центр города с обязательным замком и парком, несколько кварталов современных многоэтажек с чудесным видом на окрестные лесистые холмы, и уютное, пестрое, чуть ли не декоративное предместье. Правда, как сказал по пути в Варшаву Анджей Страх, главный менеджер завода «Хемар» по маркетингу (уверяю вас: ни внешность, ни характер Анджея его фамилии совершенно не соответствуют), есть в Кельце и бедные районы, просто они не попались мне на глаза. Но всё равно, город располагает к спокойствию, благодущию и доброте.

Вот знаете, что мне вспомнилось? Как вечером 8 мая, прогуливаясь по улице Сенкевича, главной пешеходной улице Кельце, я случайно попал на прелестный концерт.



ООО «Завод арматуры «Хемар»
Zakład Armatury «Chemar» Sp. z o.o.
 25-953 Kielce, ul. Olszewskiego 6
 tel. 041 367-56-26, fax. 041 367-56-29
 e-mail: office@armatura-chemar.pl, <http://www.armatura-chemar.pl>

Основной ассортимент

Арматура высоких параметров:

- запорные клапаны различных конструкций;
- обратные клапаны;
- регулирующие клапаны;
- предохранительные клапаны;
- клиновые задвижки.

Электроприводы.

Основные направления сбыта:

Польша, Индия, Турция, Болгария, Венгрия, и др.





Одну из примыкающих к местному Арбату небольших площадей занимала летняя эстрада, на которой сменяющие друг друга певцы исполняли военные песни под бодрый аккомпанемент оркестра (День Победы ведь не только в России отмечают). Оркестр был не военный, как это обычно бывает у нас, и вообще не профессиональный, а явно собранный из местных жителей. Трубочка фальшивил, барабанщик временами не попадал в такт, да и певцам, честно говоря, до солистов Ла Скалы было далековато. Но это мимолетное обстоятельство вовсе не лишало артистов шарма и уверенности, поскольку слушателей собралось множество, причем больше молодежи, чем пожилых, и внимали они выступлениям земляков с нескрываемым удовольствием, дружно и благодарно аплодируя каждому номеру, и глаза их были наполнены искренней гордостью за свой город. А мне вдруг почему-то с грустью вспомнились одиноко и неуклюже вальсирующие на полупустых эстрадах московских парков пары старушек и стариков со многими рядами орденов и медалей на изношенных до неприличия пиджаках, и георгиевские ленточки, кичливо пришпиленные к Мерсам и БМВ...

...Вот в таком вот городе живет «Хемар». В истории завода нет ничего необычного. Запущенный в 1954 году по



Склад готовой продукции

мельче объект собственности, тем он ликвиднее — и разделило АО «Хемар» на пять отдельных частей. А само АО превратилось в холдинг, на балансе которого теперь только доли в капитале. Попутно была распродана вся социалка.

Сегодня мы имеем следующую картину: два из пяти вновь образованных ООО проданы, а еще три, включая арматурный завод и литейное производство — пока нет.

Надо отметить, что разделение АО «Хемар» на части пошло ему на пользу и в плане менеджмента: ведь чем меньше хозяйство, тем выше его управляемость. На Арматурном заводе «Хемар» сегодня всего два топ-менеджера: Президент Мацей Шчирек и Директор по техническим вопросам Станислав Кадера.

Однако, как мне кажется, момент все же был отчасти упущен: начинать организационную перестройку в 2002-м году — это совсем не то же самое, что в 1991-м.

Здесь мне хотелось бы сделать небольшое «лирическое отступление», отметив отличия польской приватизации от российской. В Польше предприятия продавались в частные руки за более или менее адекватную цену, их работники могли получить на льготных условиях не более 15% акций. Ваучерным популизмом тут и не пахло⁷. С одной

стороны, из-за такой политики удалось продать не всё, причем «жертвами» её логично стали самые сложные для оценки и самые отягощенные старыми проблемами заводы. С другой стороны, благодаря такой политике проданные предприятия сразу получили нормальных заботливых собственников, а не жуликоватых спекулянтов акциями, не смыслящих и не желающих ничего смыслить в производстве. В результате Польша обошлась почти без корпоративных войн, гремевших по России в 90-х и оказавших очень негативное влияние на ее экономику, поскольку участники подобных войн о раз-



Приводы производства Хемар



Корпус на высокое давление

решению Минтяжпрома, «Завод по производству трубопроводов и арматуры» (так он поначалу назывался) был одним из крупнейших в Польше поставщиков трубопроводного оборудования высоких параметров для энергетики и химии. В 1991 году предприятие было реорганизовано в АО и сразу же, видимо, выставлено на продажу. Можно с уверенностью предположить, что завод был отягощен всеми теми проблемами, что и наши промышленные монстры в начале 90-х. А поскольку польское государство за бесценок (и тем более на халяву за ваучеры) свое имущество кому попало не раздавало, стараясь все же подыскать состоятельного западного частного собственника, продан завод не был. Западные покупатели предпочитали предприятия поменьше и попроще, для которых легче просчитать рынок и спланировать организационные преобразования.

Затем, однако, удалось продать американцам один из цехов завода. Министерство казны догадалось, что чем

⁷ Кроме того, на мой взгляд, именно рынок ваучеров, сформировавший кадровый состав будущего российского фондового рынка и, т.о. его стиль и психологию, превратил последний в бесполезную игрушку для богатых бездельников, вроде казино. А вот фондовый рынок в Польше — свои функции выполняет, он реально помогает предприятиям привлекать инвесторов! Об этом будет подробнее рассказано, когда речь пойдет об ОАО «Зеткам»

вители производства думали далеко не в первую очередь, если вообще думали.

Но вернемся к Арматурному заводу «Хемар». Мне показалось, что он во многом похож на ЧЗЭМ, эдакая уменьшенная копия. И приводы к своей арматуре, как некогда Чехов, «Хемар» производит сам. Правда, в отличие от ЧЗЭМа, штамповка у него собственная. А вот литейка — хоть и на той же территории, по соседству, но теперь это отдельное предприятие, которое если и делает скидки в цене единоутробному брату, то совсем небольшие.

Даже сегодня, после раздела, завод выглядит великоватым и тяжеловатым. Два огромных цеха общей площадью порядка 30000 кв. м для таких объемов производства — это чересчур, ведь их нужно обслуживать, отапливать, чинить. И вроде бы набиты цеха оборудованием, но оно в основном старое. Новые станки тоже есть, но их мало, поскольку средств на масштабное техническое перевооружение заводу не хватает.

А рынок-то трудный! Энергетическая арматура, высокие параметры, сложные конструкции — очень тяжелый и замысловатый рынок. Он инерционен, да, и это позволяет производителям подобной продукции долгое время работать «на старых запасах». Но рано или поздно конкуренты оттеснят тех, кто притормозил в развитии, и вернуть утраченные позиции будет ох как трудно.

Я не стану много рассказывать о «Хемаре». Потому что для одних читателей это не так важно, а другим, если таковые найдутся, на что хочется надеяться, потребуется куда более точная и подробная информация. Но об одном должен сказать обязательно. Я ведь был в Кельце перед самым своим отлетом из Польши в Москву. И неслучайно рад, что именно с этими людьми довелось общаться на прощанье. Потому что «запоминается последнее», а воспоминания хочется хранить только добрые.

Знакомство мое с «Хемаром» началось еще за несколько дней до 8 мая. Когда девушка, единственный сотрудник на заводе, говорящий по-русски, узнав, что не сможет быть на работе в день моего приезда по более чем уважительной причине, лично позвонила мне на московский номер, чтобы предупредить и извиниться — я аж слегка ошалел от такого непривычного знака уважения. И лишь потом, оказавшись в Кельце, понял, что это было совер-

шенно естественное проявление корпоративной культуры предприятия, сотрудники которого живут в этом городе. Надо ли удивляться, что Анджей Страх не просто привез меня в Кельце из Кракова, но и отвез на завтра в варшавский аэропорт, а вечером после работы помог добраться до центра Кельце? Да даже и не в том дело; тут само отношение, которое чувствуется в сотнях мелких деталей...

Только не подумайте, что высокий уровень внутренней культуры — это нечто уникальное, присущее лишь «Хемару». Конечно, нет; я всюду, на всех предприятиях явственно ощущал, что их сотрудники помогают мне не только по должностной обязанности, но и просто по-человечески. И для меня лично главное, что роднит Польшу с Европой и, увы, отличает от России — в том, что человеку там не нужно на каждом шагу доказывать, что «он не верблюд». Ибо если люди уважают себя — для них естественно и к окружающим относиться с изначальным уважением. В этом смысле «Хемар» стал очень удачным «заключительным аккордом» моей поездки!

Мне было уютно в Кельце. Там живут и работают замечательные милые люди! Они очень любят свой край, свой город, свой завод. Они глубоко порядочны и этичны. Недаром Арматурный завод «Хемар» имеет грамоты за честность в бизнесе и деловую этику. И топ-менеджеры «Хемара» — очень хорошие люди. Даже, наверно, слишком хорошие... вот, может, и не хватает им порой обычного грубого рыночного цинизма?

А ведь поездка на «Хемар» могла и не состояться. Мы решили вопросы по ней с паном Вонджыком в последний момент. Так вдруг в том, что она все же состоялась, есть некий перст судьбы? Хороший вход на российский рынок «Хемару» ох как не помешал бы! Но все-таки в первую голову ему сегодня нужен частный собственник, инвестор, который выкупил бы «Хемар» у государства и профинансировал программу его развития, иначе заводу вскоре придется туго. И на предприятии этого не скрывают. На мой прямой вопрос: «А если покупатель будет из России?» — ответ был: «Мы будем только рады». Осталось добавить, что уставный капитал, являющийся также и первоначальной оценкой ООО «Арматурный завод «Хемар», составляет всего 19 млн злотых (примерно 4,5 млн евро). Причем, как говорится, «торг уместен».



Линия сборки приводов



Линия покраски



ООО «Силезские заводы промышленной арматуры «Армак»
Śląskie Zakłady Armatury Przemysłowej ARMAK Sp. z o.o
 ul. Swobodna 9, 41-200 Sosnowiec
 tel. (+48 32) 368-00-79 до 91, fax (+48 32) 368-00-96 и 97
 e-mail: info@armak.com.pl, <http://www.armak.ru>

Основной ассортимент:

- предохранительные клапаны DN 10...400, PN до 95 атм.;
- запорные электромагнитные клапаны DN 1/8" - 2";
- указатели уровня жидкости L-6000 мм на давление до 40 атм.;
- стальные задвижки DN 200...400, PN до 40 атм.;
- обратные клапаны DN 300...500, PN до 40 атм.

Основные направления сбыта:

Польша, Германия, Франция, Египет, Венгрия, Россия, Австрия, Литва, Украина и др.



А теперь — о заводе промышленной арматуры «Армак». Его основная продукция — предохранительные клапаны... нет, пожалуй, не просто «основная продукция». Предохранительные клапаны — это рабочая гордость «Армака» и одновременно фундамент его нынешнего относительного благополучия. Ведь в чем специфика данного вида арматуры? В том, что частота срабатываний близка к нулю. То

есть, при бесперебойной работе системы, в которой такой клапан установлен, он не должен срабатывать вообще никогда. Но уж если что-то случилось — он обязан сработать безо всяких «но». Неудивительно, что референтность на рынке предохранительных клапанов накапливается очень долго, даже не годами, а десятилетиями. А теперь вспомним, что бренд «АРМАК» известен потребителям еще с позапрошлого века...



Старое здание завода Армак имеет историческую ценность

Но надеяться лишь на инерционность спроса на предохранительные клапаны было бы безрассудно. Еще одним мощным фактором успеха для «Армака», как мне показалось, является умный, активный и изощренный маркетинг. Мониторинг рынка и система работы с клиентами организованы на предприятии просто великолепно! Допустим, фактически на каждого потенциального покупателя — именно потенциального, пусть он еще ничего и не купил! — заведено подробнейшее «личное дело». Прямо не завод, а Первый отдел какой-то для потребителей предохранительной арматуры! Думаю, даже тот факт, что один из руководителей завода взял на себя обязанности президента национальной ассоциации — это тоже хитрый элемент маркетинговой стратегии «Армака».

Вообще, как я заметил, энергичный маркетинг — характерная черта всех польских предприятий. Причем стиль



Новое оборудование постепенно замещает старое



Обработывающие центры производства завода в Андрыхове, Польша



Обработка центр ОКУМА



Обработка центр

его — вовсе не тот самоуверенный «книжный», характерный, допустим, для немцев. Здесь и выдумка, и агрессия, и хитрость. Вот потому поляки немцев и обыгрывают вопреки раскрученным брендам! Те уже настолько привыкли, что «немецкое качество» — это звучит гордо, что обленились, разучились шевелиться. Почивают, так сказать, на лаврах и позволяют себя аккуратненько теснить... И тут мы, пожалуй, уловили еще один аспект ответа на вопрос, как польским предприятиям удастся бороться с более опытными и продвинутыми западными конкурентами. Шустрее они на порядок — вот и удастся!

И кстати, ведь «немецкое качество» — нынче уже скорее миф, чем непреложная истина. Во-первых, есть европейские стандарты, которые едины для всех: и для немцев, и для французов, и для чехов, и для поляков. И для российских предприятий, работающих на экспорт. Во-вторых, многие немецкие машиностроительные компании вынесли свое заготовительное производство в Азию. А польские заводы, между прочим, либо сами льют, либо заказывают неподалеку, в Европе. И неизвестно еще, у кого лучше качество заготовок.



Печь Ремикс

Вот и «Армак» собственной литейки не имеет, заготовки — отливки из чугуна и стали — покупает на стороне. Где именно покупает — не знаю. Но точно не в Китае. Что касается оборудования, тут ситуация непростая, но, так сказать, рабочая. Поскольку внешних инвестиций нет, только собственная прибыль, то возможности разом заменить всё старое оборудование новым «Армак» не имеет. Однако, процесс технического перевооружения идет постоянно. При этом завод «крутится» как может: что-то берет б/у или на распродажах, вместо модных импортных центров закупил несколько практически таких же по характеристикам, но более дешевых польских, Андриховского завода. Вообще, заметно, что в деятельности «Армака» много всяких придумок: и в технологии, и в коммерческих вопросах. Причем у меня лично сложилось впечатление, что большинство из них организовал лично пан Вонджык, чем очень гордится.

И тут сам собой напрашивается откровенный вывод: еще одним важнейшим фактором успешного развития арматурного завода «Армак» является система



Испытательные стелды



Прибор для маркировки деталей



Слева направо: Станислав Макела – зам. начальника конструкторско-технологического отдела, Казимеж Вонджык – член Правления ООО «Армак», Рышард Кшыштонецк – начальник технологического отдела

управления, и прежде всего личность пана Казимежа Вонджыка. Понимаю, что звучит нескромно, более того, выглядит рекламным реверансом в сторону человека, организовавшего мою поездку. Но это не так. Те, кто хорошо меня знают – подтвердят, что на такие реверансы я не способен.

того, что полнота его власти в пределах данной компетенции хоть на йоту ограничена. Сужу не по бумажным схемам, а по поведению людей. Ведь чувствуется же, когда за спиной топ-менеджера есть еще кто-то, с кем нужно согласовывать принимаемые решения, кто должен их утвердить или может отменить одним росчерком пера.

Говоря по правде, систему управления «Армака» я для себя так и не уяснил до конца. Не хватило личного опыта, помогающего быстро «схватывать» суть по внешним признакам. Ибо в России, склонной к абсолютному единовластию, такое встретишь нечасто: Первого Лица, то есть того человека, про которого можно сказать «именно он здесь решает всё» – в «Армаке» попросту нет! Есть Правление – коллективный орган власти, председателем которого является пан Януш Каминьски, а пан Вонджык отвечает в нем за производство, инженерию во всех ее аспектах, а также за восточные рынки. То есть, как я понял, непосредственно руководит всем производственно-техническим персоналом завода. При этом я не заметил ни единого признака



Инструментальный цех подошел бы под оранжерею



Склад

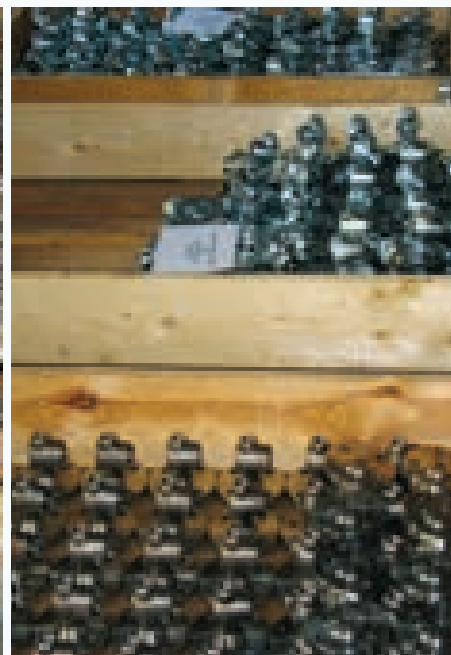


Скульптурная композиция при входе

Забегая вперед, скажу, что полного единоначалия я не увидел ни в одной из польских компаний; но в «Армаке», где нет частного собственника, лично несущего все риски развития фирмы, эта характерная черта сильнее выражена. Почему же в России коллективные конструкции корпоративного управления часто оказываются не слишком устойчивыми? Что мешает? Ведь вроде бы нет ничего сложного в том, чтобы не выяснять, кто главнее, а взять да поделить полномочия согласно компетенции каждого. Мне кажется, всё объясняется просто: «играет» тот самый упомянутый выше субъективный фактор. У нас, увы, до сих пор в дефиците как внутренняя готовность нести полную «крайнюю» ответственность, так и способность к самореализации через собственные дела, а не через чужие мнения. И бывает порой, лидер и рад бы переложить часть своего бремени на плечи сотрудников – да не берут, не тянут, не «впрягаются».

Поляки подобным инфантилизмом не страдают. А когда еще и личностный фактор накладывается... Вот смотрите. Правление «Армака» избирается Наблюдательным Советом сроком всего на три года. Совет в основном состоит из представителей государства (в нем также есть представители трудового коллектива). Желающие возглавить успешное предприятие найдутся всегда. То есть, подводных течений – множество. Гарантий переизбрания – никаких. Как в таких условиях можно не просто грамотно выполнять функции топ-менеджера, а полноценно жить жизнью завода, окружать его заботой, будто собственное дитя, мучиться из-за него и гордиться им? А пан Вонджык нянчится с заводом так, будто это его личное Дело Жизни.

Заразительны не только дурные примеры. То отношение к своему предприятию, которое постоянно демонстрирует руководитель, в конце концов обязательно пере-



Заготовки

дается и большинству его сотрудников. Нужно признать: пану Вонджыку удалось создать на своем предприятии теплую семейную атмосферу. На мой взгляд, слегка приторную (ведь и семьи бывают разные), но люди в «Армаке» подобрались именно те, кому такая подходит.

В доказательство расскажу вот о чем. Когда мы осматривали завод, пан Казимеж лично представил меня каждому из своих сотрудников, просто-таки за руку познакомил со всеми. Шансов запомнить имена и должности десятков людей у меня, конечно, не было никаких. И потому я чувствовал себя немножко экспонатом. Но притом понимал, что тут так принято. Что тут нужно так, что на таком демонстративном доверии тут все и держится. Ну а материально такая душевная обстановка поддержана десятью процентами прибыли, которые получает трудовой коллектив в виде прибавки к зарплате.

Конечно, найдутся поборники регулярного менеджмента, которые скажут, что всякие там порывы душ работников – это, конечно, хорошо, но вторично; главное – грамотное распределение их функций и обязанностей. Но я считаю – тут мы с паном Казимежем солидарны – что те чувства, с которыми человек идет на работу, не менее важны, чем функции, записанные в его должностной инструкции. А порой, если чувства правильные, можно и без инструкции обойтись.

В качестве вывода для этой главы скажу вот что. Помните, в начале рыночных преобразований российские власти пребывали в иллюзии, что стоит передать имущество (например, завод) из государственной собственности в частную – как оно тут же бодренько работает с максимальной эффективностью. Ну, передали. В итоге, однако, получилось «как всегда». Что ж, в последние годы пошел обратный процесс, сегодня в России налицо «скрытая национализация». И что, вы думаете, будет как-то иначе, не «как всегда»? А я вот лично полагаю, что даже хуже будет.

Так, может, не в собственности дело?

Продолжение следует...



Чемоданчик для выставок