

АКТУАЛЬНАЯ ЭНЕРГЕТИКА

Высокое искусство менеджмента, финансирования и инжиниринга

Сергей Палкин: «Мы стремимся сочетать собственный двенадцатилетний опыт ведения строительного бизнеса в России с использованием достижений мирового инжиниринга»



Модернизация Киришской ГРЭС — без преувеличения, один из самых амбициозных проектов новой российской электроэнергетики. Полный объем строительных и инжиниринговых работ в качестве генерального подрядчика выполнила Группа строительных компаний «ВИС». Генеральный директор компании Сергей Палкин рассказывает «Промышленному еженедельнику» о нюансах строительства этого непростого объекта, о перспективах, о ситуации и тенденциях в строительной отрасли.

энергетического машиностроения. Мы рады, что причастны к этому достижению.

— **Какие конкурентные преимущества «ВИС» позволили именно вам стать генподрядчиком столь важного для отрасли заказа?**

— В конкурсе участвовало всего две компании. Тендер был достаточно открытым, его проводил сам заказчик. То, что происходило в отрасли в то время, невозможно сравнивать с ситуацией, которая на рынке сейчас. РАО ЕЭС под свою инвестиционную программу проводило множество конкурсов, до десяти в месяц. Под каждый тендер необходимо было предоставлять банковские гарантии, документацию. Естественно, подрядчикам надо было выбирать приоритеты. От многих предложений приходилось отказываться.

Все интересные объекты строительным компаниям, проявившим себя на электроэнергетическом рынке, было невозможно охватить. Да и сегодня подрядчиков, которые реально способны реализовать проекты класса Киришского, не так уж много. Вот таким образом реализация программы РАО ЕЭС позволила выйти на рынок новому игроку, который

В составе нашей Группы действует компания «ВИС Автоматизация», которую мы создали совместно с Siemens. Она на эксклюзивной основе занимается проектированием, поставками, инжинирингом и сервисом автоматизированных систем управления технологическими процессами от Siemens. На его базе у нас фактически работает собственное пуско-наладочное управление. И пуско-наладку мы производим собственными силами.

Мы стремимся сочетать собственный десятилетний опыт ведения строительного бизнеса в России с использованием достижений мирового инжиниринга. Ряд высокотехнологичных проектов реализуем в партнерстве с зарубежными компаниями — отраслевыми лидерами из США, Германии, Японии, Швейцарии, Италии. Фактически мы встраиваемся в мировую систему инжиниринга. Хотя мы только в начале этого пути.

Кроме Киришской ГРЭС у нас есть и другие энергопроекты. В составе Новоуренгойского газохимического комплекса, который мы строим, планируем к концу следующего года ввести в эксплуатацию газотурбинную станцию на 120

водит, а это 200 млн руб. сразу нужно вынуть из оборота. Надо и банковские гарантии предоставить на 30% исполнения обязательств. То есть уже на этапе конкурса идет отбор. А дальше, когда уже сама работа происходит, наоборот: никто из заказчиков деньги без гарантии не выдает. При этом и мы с контрагентами тоже стараемся вести достаточно жесткую политику.

— **Можно чуть подробнее остановиться на принципах успешности компании в условиях экономического кризиса...**

— Хорошо. Давайте вспомним: глобальный кризис начался с того, что в США лопнул ипотечный пузырь. Причем, повторилась та же схема, что и в Голландии в 17 веке, когда тюльпановая луковица породила национальную истерию.

Несколько лет назад строительный бизнес у нас в стране переживал стадию стремительного роста, обгоняя по темпам и рентабельности многие секторы экономики. В жилищном строительстве спрос опережал предложение, росли цены на жилье. Квартира, прибавляющая в цене за год 20–30%, стала сверхвыгодным объектом ин-

инвестиции. Но некоторые замедлились темпы реализации, значительно сократился объем работ. Абсолютное большинство объектов строится по графику.

Пережить без потерь негативные последствия кризиса нам помогает также отраслевая диверсификация бизнеса. ГСК «ВИС» помимо энергетического инжиниринга ведет активное строительство промышленных объектов, мы реализуем ряд проектов гражданского строительства. Наши объекты разбросаны на огромной территории от Сочи до Ноябрьска.

— **За время кризиса много компаний ушло с рынка...**

— Многие исчезли вообще, кто-то пошатнулся. В этот момент «ВИС» находился на том рубеже, когда мог стать сильным игроком. Он, собственно, им и стал.

— **В отрасли, как известно, постоянно становятся все более жесткими требования к технике безопасности, экологии, сертификации и т.д. Как у вас с этим?...**

— У нас есть все необходимые сертификаты и свидетельства. То, что мы этим вопросом уделяем большое внимание, подчеркивает хотя бы факт су-

щественности кадров, научных школ и инновационной деятельности в области нефтегазового строительства при Российском государственном университете нефти и газа им. И.М. Губкина. Совет создан в целях формирования средне- и долгосрочной перспективы развития кадрового, научного и технологического потенциала в области строительства, реконструкции, ремонта и модернизации объектов нефтяного и газового комплексов. В числе других задач Совет занимается поддержкой научно-исследовательской и инновационной деятельности.

— **Бывают ситуации, когда можно получить заказ, не понимая вообще, сможешь его выполнить или нет...**

— В такие «игры» мы не играем, принципиально не идем в авантюрные проекты или сделки. Если мы строим, мы понимаем, скажем, по параметрам цифр — у нас были такие примеры, вспоминать заказчика не буду — мы не идем в проект, несмотря на кажущуюся большую прибыль.

Берем заказы только в тех случаях, когда у нас есть компетенция, опыт, когда понятны источ-

— **В сегодняшних условиях компании вашего уровня должны поддерживать рабочие отношения на высоком государственном уровне, не так ли?**

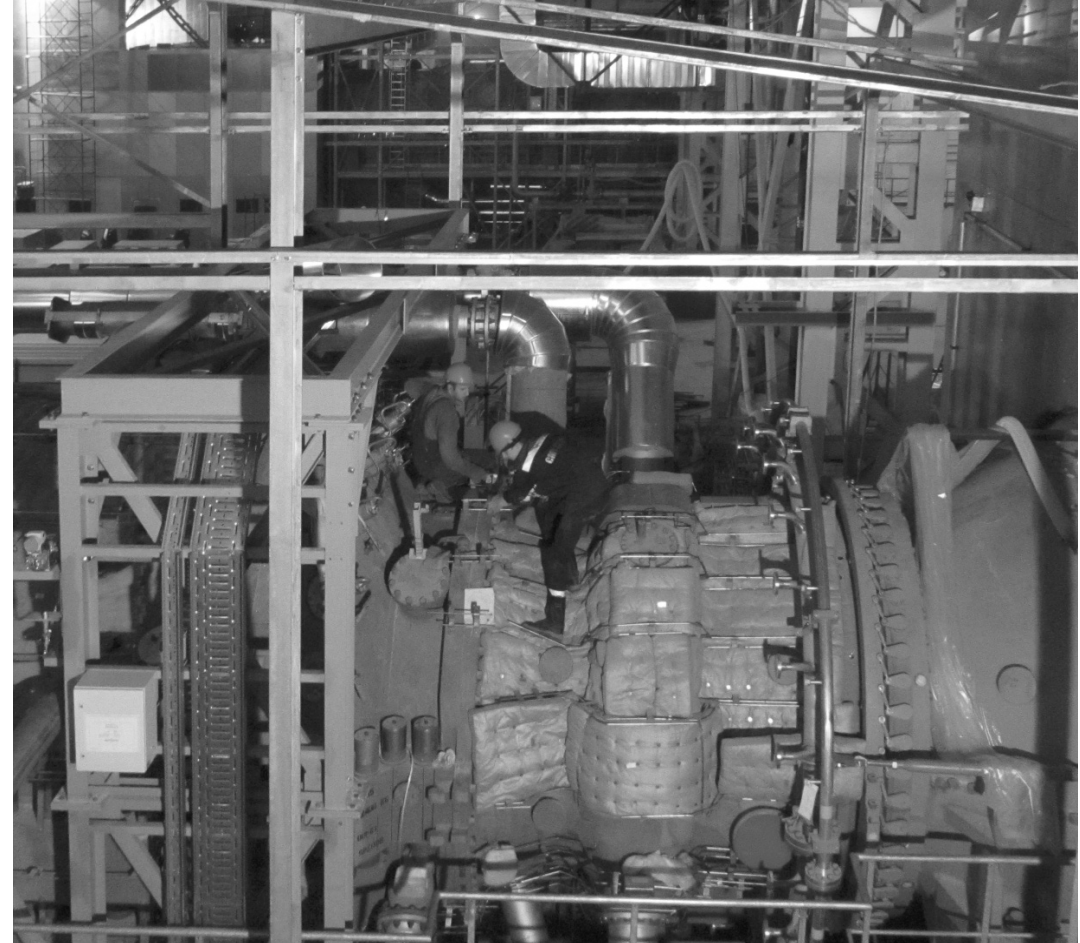
— GR у нас уделяется особое внимание. Губернаторы регионов, мэры городов регулярно бывают на наших стройках. Ответственность очень высокая.

— **Скажите, насколько, на ваш взгляд, оптимальна законодательная матрица работы на рынке строительства энергообъектов в России? Какие моменты, на ваш взгляд, стоило бы усилить, изменить?**

— У нас где-то многое регулируется законодательством, а где-то — вообще ничего. Раньше были СНиПы в Советском Союзе. Им надо было обязательно соответствовать. Потом приняли закон о том, что они носят рекомендательный характер. И теперь любой заказчик может навязывать свои дополнительные правила игры. У нас действительно достаточно много разных законодательных норм, которые можно было бы улучшить. Но тут больше речь о грамотном поведении заказчика в процессе строительства.

пути, то остальные задержались на старте. А так называемый средний бизнес в массе своей не делает даже робких шагов. Объективно на этом пути много преград — политических, финансовых, технических. Речь не идет об экспорте сырья товаров. Авторитет крупнейших мировых держав складывается в числе прочего из экспорта «умных» товаров высокой степени переработки, конкурентоспособных услуг, уникального ноу-хау. Пока нашей стране до этого далеко. Сегодня целью входа на мировые рынки может стать не столько организация продажи товаров и услуг, сколько поиск и приобретение современных промышленных технологий, других долгосрочных стратегических активов, упавших в цене. Этим с успехом занимается Китай, скупая активы по всему миру. Понятно, что российской экономической экспансии оказывается всяческое противодействие, прежде всего политическое. Поэтому в вопросах глобальной экспансии российский бизнес в мировую экономику принципиальное значение имеет содействие со стороны государства. Правительства США, ев-

Модернизация шестого энергоблока Киришской ГРЭС



Группа строительных компаний «ВИС» завершила строительство и выполнила все работы по модернизации энергоблока парогазовой установки мощностью 800 МВт (ПГУ-800) Киришской ГРЭС. Проект реализован путем модернизации энергоблока № 6 посредством надстройки к существующей паровой турбине мощностью 300 МВт двух самых современных газовых турбин мощностью 279 МВт каждая. Производство Siemens с двумя котлами-утилизаторами. Мощность вводимой в эксплуатацию ПГУ-800 на

сегодня самая высокая в России для парогазовых энергоблоков. Такой показатель оборудования тепловой генерации, работающего единым блоком, достигнут в отечественной электроэнергетике впервые за последние тридцать лет. Общая установленная электрическая мощность Киришской ГРЭС выросла до 2,6 ГВт. При этом коэффициент полезного действия увеличился с 38% до 55%, удельный расход условного топлива при работе в номинальном режиме уменьшился с 324 г/кВтч до 221,5 г/кВтч.

Создание блока ПГУ-800 — большой успех на пути обновления отечественной электроэнергетики на базе инновационных технологий, объединивших в единую сложную систему самое современное оборудование российских и международных лидеров энергетического машиностроения. ОАО «Силловые машины» модернизировало паровую турбину К-300-240-1, ОАО «ЭМАльян» поставило два трехконтурных горизонтальных котла-утилизатора, концерн Siemens AG — две газовые турбины 5GT5-РАС4000F. Генераль-

ный проектировщик проекта — ОАО «СевЗап НТЦ». Генеральный подрядчик — Группа строительных компаний «ВИС».

На вспомогательном оборудовании парогазового энергоблока ООО «ВИС Автоматизация» (совместное предприятие ГСК «ВИС» и Siemens AG) разработало и внедрило автоматизированные системы управления технологическими процессами. Они обеспечивают оптимизацию работы по критериям экономичности и надежности путем реализации оптималь-

ных режимов, условий эксплуатации и сроков технического обслуживания.

Собственные производственно-технические ресурсы ГСК «ВИС», тесное взаимодействие с ведущими российскими и зарубежными проектно-конструкторскими институтами, отечественными и мировыми поставщиками технологического оборудования и материалов позволили компании реализовать инновационный инжиниринговый проект на уровне мировых стандартов эффективности и качества.

— **Сергей Сергеевич, какую, на ваш взгляд, главную роль сыграла Группа строительных компаний «ВИС» в модернизации Киришской ГРЭС?**

— Выполняя функцию генподрядчика, «ВИС» модернизировал шестой энергоблок на базе парогазовой технологии с применением двух современных газовых турбин электрической мощностью 279 МВт каждая, а также действующую паровую турбину. В результате подключения блока к циклу парогазовой установки его мощность возросла до 800 МВт.

Ключевая особенность проекта состояла в том, что это не новое строительство, а реконструкция действующей станции. Ранее стоял блок — турбина и котел. При реконструкции к нему мы присоединили блок из двух газовых турбин и двух котлов-утилизаторов. Этот комплекс оборудования — три турбины — две газовых и одна паровая — самый мощный в России парогазовый блок с минимальным набором турбин.

В целом можно без ложной скромности сказать, что создание блока ПГУ-800 — большой успех в обновлении отечественной электроэнергетики на базе инновационных технологий, объединивших в единую сложную систему самое современное оборудование российских и международных лидеров

позже себя профессионально зарекомендовал.

Тем более, что с заказчиком — ОГК-6 — мы работали и раньше, проводили реконструкцию Рязанской ГРЭС, где неплохо поработали. Это был высокотехнологичный объект. Проект по техническому перевооружению предусматривал настройку действующего энергоблока 310 МВт газотурбинной установкой мощностью 110 МВт. Мы обеспечивали выполнение общестроительных работ, работ подготовительного периода, строительство объектов вспомогательного назначения, монтаж металлических конструкций отделения газотурбинной установки. После реализации проекта заказчик нас пригласил поучаствовать еще в одном тендере.

— **Вы давно работаете с «Газпромом»?**

— Уже одиннадцать лет. Все началось с восстановления Оренбургского газового завода после серьезной техногенной аварии...

— **Как вы себя позиционируете на рынке электроэнергетики, каковы ваши основные преимущества в этой сфере?**

— Преимущество компании, которая занимается инжинирингом, — это прежде всего люди, квалифицированные инженеры, которые способны решать любой сложности вопросы.

мегаватт. На Новочеркасской ГРЭС возводим 9-й энергоблок мощностью 330 мегаватт. Там еще года на три работы. Недавно завершили реконструкцию комплектной трансформаторной подстанции в Словакии.

— **Глобальный кризис стал тем тестером, который показал реальную устойчивость компаний. Как вы его пережили? Сейчас, когда рынок полон слухов о новом кризисе, насколько вы уверены себя чувствуете?**

— Нормально, крепко себя чувствую. Платежи не задерживаем никому. Впрочем, нам заказчики тоже особо не задерживают.

— **За счет чего поддерживаете стабильность?**

— За счет разумной финансовой политики, аккуратного отношения к деньгам. За счет различных креативных инструментов. Получаем банковские гарантии от всех, кого авансирем. Выбираем надежных партнеров. Заказчики, со своей стороны, сейчас тоже требуют банковские гарантии на исполнение обязательств по договорам.

При этом порог вхождения в рынок сегодня достаточно высокий. То есть, если хочешь поучаствовать в каком-то крупном конкурсе, скажем, на 4 млрд руб., нужно пять процентов положить на счет в казначейство субъекта Федерации или фирмы, которая все про-

вестиций. Активно рос рынок розничной торговли, а вместе с ним и рынок строительства коммерческой недвижимости. Стремление к быстрым и anomalously высоким прибылям вызвало лихорадку у многих компаний, они перестали контролировать затраты. Из оборота выводились огромные деньги, инвестировались в сомнительные проекты, тратились на персональные самолеты, яхты, заморские корпоративные вечеринки... Когда грянул кризис и пришлось отрезвляться, оказалось, что не на что продолжать начатые проекты.

В ГСК «ВИС» даже в период бурного роста мы не ослабили контроля над проектами, не допустили потерь, не изымали инвестиционные средства на посторонние цели. Наоборот, бюджетирование и управленческий учет в компании только усилились. Мы смотрели в будущее и понимали, что когда рынок придет в равновесие, эффективная управленческая система станет нашим дополнительным конкурентным преимуществом. Так и произошло. Важно никогда не забывать, что экономленные деньги — это заработанные деньги, а высокие прибыли — не повод смотреть сквозь пальцы на издержки.

К началу кризиса у нас был сформирован большой портфель законченных проектов нескольких крупных заказчиков. Нам повезло: ни

ществования специального отдела в центральном офисе, который занимается мониторингом экологии и безопасностью строительства. С технической стороны у нас, я уверен, все качественно. Плюс грамотная организация производства строительных работ. Поэтому статистика аварийности минимальна.

— **Какие требования к работнику для вас ключевые?**

— Профессионализм. Это, наверное, самое главное. И еще — чувство юмора.

— **Вы это серьезно?**

— Абсолютно. Оно нужно не затем, чтобы смешно на работе было, а потому, что это показатель: у человека мозг работает нестандартно. А нам нужны как раз профессионалы, у которых есть искра в глазах.

И еще — честность. Когда человек не только много и правильно говорит, но и выполняет то, что обещал. Это можно назвать исполнительностью, можно — порядочностью.

— **Стандартные решения, наверное, вообще много не бывает, тем более, в наших условиях...**

— По-всякому случается. Если бы жизнь двигалась стандартно, то что бы делать было молодым и суперкреативным товарищам?

— **У вас все руководство компании — относительно молодые люди?**

— Руководящий состав, больше половины — по 30–35 лет, но есть и те, кому за 50. Есть те, кто полон энергии, а есть мудрецы. И без одних, и без других — никак нельзя.

— **Вы не рассматривали возможность серьезного выхода на зарубежные рынки?**

— Вести серьезный бизнес на чужих рынках без поддержки государства, причем, прямой, крайне сложно. У нас есть несколько проектов в Словакии. Есть другие планы, но будем очень аккуратны. К тому же российским строителям надо давать рабочие места...

— **Если посмотреть на вопрос экспансии за рубеж отечественного бизнеса в целом и стройиндустрии в частности?**

— Этот процесс выхода за пределы национальных границ пока развивается слабо. Если некоторые крупнейшие компании из первой двадцатки уже имеют успехи на этом

ропейских стран активно поддерживают экспансию национального бизнеса. Российский бизнес тоже нуждается в такой поддержке. И сейчас самое время перейти от слов к делу.

— **Планы ВИС на ближайшее будущее?**

— Во-первых, выполнить все контракты, которые у нас есть — это самое основное. Во-вторых, получить новые, и мы работаем над этим с различными заказчиками. Главное, чтобы позитивное экономическое развитие нашей страны позволяло нам много работать. Собственно говоря, этого любой строитель хочет.

— **Каков девиз компании?**

— Высокое Искусство Строительства. Аббревиатура — ВИС.

История Группы строительных компаний «ВИС» началась в 2000 г. в Санкт-Петербурге. Было образовано несколько компаний, которые занимались поставками стройматериалов, технологического оборудования, реконструкцией и ремонтом гражданских зданий и промышленных объектов. Среди первых крупных проектов — строительство в 2003 году завода «ЛВЛ-Югра» по производству клееного бруса в Ханты-Мансийском АО. Завод стал первым предприятием в СНГ, выпускающим клееный ЛВЛ-брус из шпона.

В августе 2004 года после технологической аварии на оренбургском газовом заводе ООО «Производственная фирма «ВИС» были поручены функции генерального подрядчика реконструкции мощностей завода, уничтоженных и поврежденных в результате аварии. Уже в сентябре 2004 г. были введены в эксплуатацию объекты 1 очереди и восстановлено энергоснабжение объектов по временной схеме. Завод был полностью восстановлен в рекордные сроки — за 18 месяцев. С этого проекта начинается активное сотрудничество ГСК «ВИС» с предприятиями ОАО «Газпром».

Сегодня ГСК «ВИС» объединяет 9 строительных и инжиниринговых компаний, в которых работают более 2 тыс. человек.