

Организация российского производства труб большого диаметра: контекст, результаты, перспективы

*ШАСТИТКО АНДРЕЙ ЕВГЕНЬЕВИЧ – Д. Э. Н., ПРОФ., ЗАВ. КАФЕДРОЙ
КОНКУРЕНТНОЙ И ПРОМЫШЛЕННОЙ ЭФ МГУ ИМЕНИ М. В. ЛОМОНОСОВА,
ДИРЕКТОР ЦЕНТРА ИССЛЕДОВАНИЙ КОНКУРЕНЦИИ И ЭКОНОМИЧЕСКОГО
РЕГУЛИРОВАНИЯ РАНХиГС*

*ФИЛИППОВА ИРИНА НИКОЛАЕВНА – М. Н. С. КАФЕДРЫ КОНКУРЕНТНОЙ И
ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ ЭФ МГУ ИМЕНИ М. В. ЛОМОНОСОВА*

Постановка вопроса

- Мало достичь технического превосходства, его необходимо уметь удержать. Существующие институты обеспечивают устойчивость результатов?
- Каким образом отрасль реагирует на внешние шоки, отражающиеся в шоках спроса?
- Решения принимаются на уровне компаний с учетом особенностей корпоративного управления, определяя равновесие отрасли
 - Аспект равновесия – параметры технического уровня производства, определяющего качество продукции
 - Напрямую связанный с качеством продукции – компетенции производителей

Основной результат

В рамках сложившейся модели отношений решения, принимаемые **контролирующими акционерами** компаний-производителей ТБД, способствуют формированию в отрасли долгосрочного равновесия с **ухудшением качества** продукции относительно достигнутого уровня

Структура доклада

- Об отрасли ТБД
- Особенности корпоративного управления в компаниях, производящих ТБД
- Шоки спроса и проблема низкой загрузки мощностей
- Загрузка мощностей и компетенции
- ТБД как часть газопроводной системы
- Контракция на рынке ТБД – проблемы и возможные решения
- Контракция на рынке ТБД – фактическое состояние
- Выводы

Отрасль по производству ТБД

- 100% импорта с 1960-х годов до начала 2000-х
- 2005 – 2010 – строительство станов по производству ТБД, частные инвестиции 10 млрд. долл.
- 2010-2015 модернизация и переоборудование производства труб и металла
- К 2015 году современные мощности по производству ТБД 3,1 млн. тонн
- Отказ от импорта ТБД, участие в международных проектах, лидерство в международной конкуренции
- **Падение спроса на ТБД** с 2017 года, связано с завершением строительства крупных газопроводов и отсутствием новых масштабных проектов
- **Открытие новых производств** на фоне падения загрузки мощностей

Особенности принятия решений в компаниях

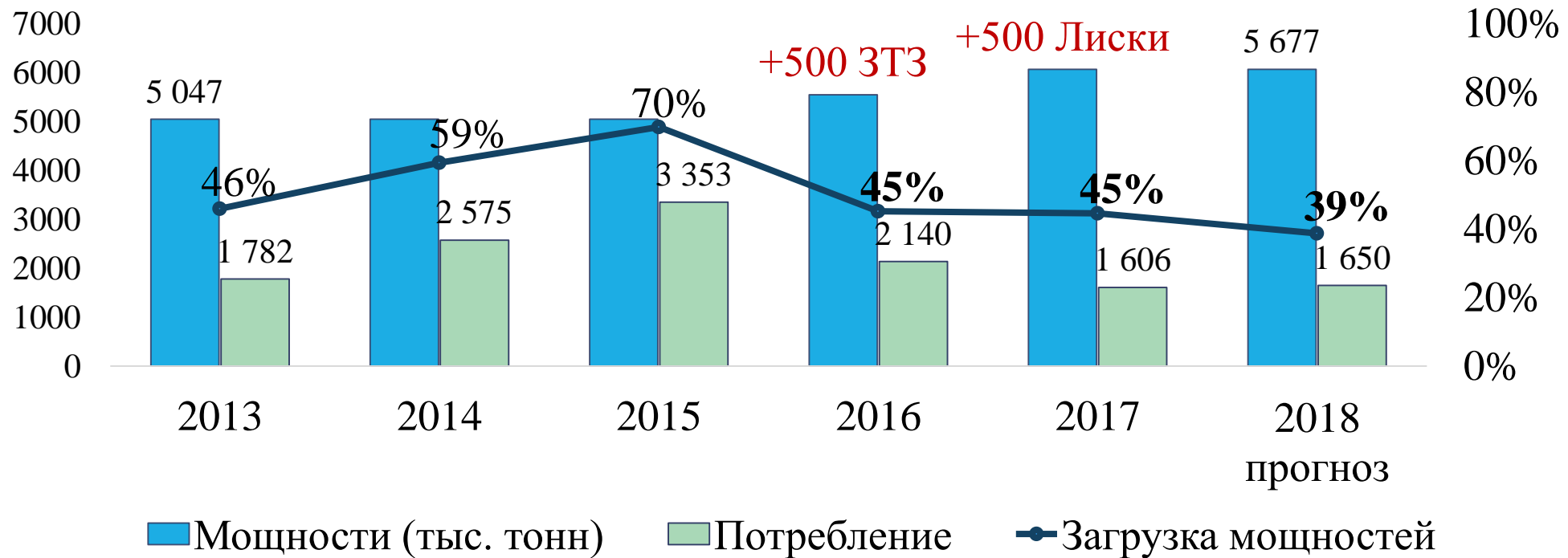
Объединение прав собственности и прав контроля решает проблему принципал-агента, но ставит новые проблемы: преследование личных интересов, влияние когнитивных ошибок и поведенческих аномалий (короткий горизонт планирования, избегание потерь)

Компания	Контролирующий акционер компании
АО «ВМЗ»	Один контролирующий акционер (53 года) — Председатель Совета директоров управляющей компании АО «ОМК»
ПАО «ЧТПЗ»	Два крупных акционера (возраст 51 год и 66 лет), Один контролирующий акционер — Председатель Совета директоров с 2018 г., другой контролирующий акционер — Председатель Совета директоров до 2017 г.
АО «ВТЗ»	Контролирующий акционер (54 года) — Председатель Совета директоров ПАО «ТМК», владелец управляющей компании
ЗАО «ИТЗ»	Контролирующий акционер (53 года) — Председатель Совета директоров ПАО «Северсталь», генеральный директор управляющей компании
ООО «ЗТЗ»	2 собственника (отец и сын). Один собственник — Генеральный директор, другой собственник — Президент компании
ЗАО «Лискимонтажконструкция»	Контролирующий акционер (69 лет) — генеральный директор компании

Особенности принятия решений в компаниях

- Плюсы наличия контролирующих акционеров в отрасли ТБД:
 - Низкие издержки по ведению переговоров привели к принятию инвестиционных решений
 - Репутация и неформальные договоренности позволили увеличить уровень качества
- Проблемы, связанные с наличием контролирующих акционеров:
 - Роль функции полезности владельца, в которую входят: репутация (амбиции) владельца, политические интересы, передача активов наследникам
 - На решения влияют: наличие альтернативных проектов владельца, возможность перевода активов за рубеж, планы семьи владельца на продолжение жизни в стране, возраст владельца
 - Горизонт планирования приравнен к горизонту планирования трудовой деятельности собственника
- Как это сказывается на рынке ТБД:
 - Наблюдается вывод средств в виде дивидендов
 - Инвестиционные программы в отрасли на фоне сжатия рынка

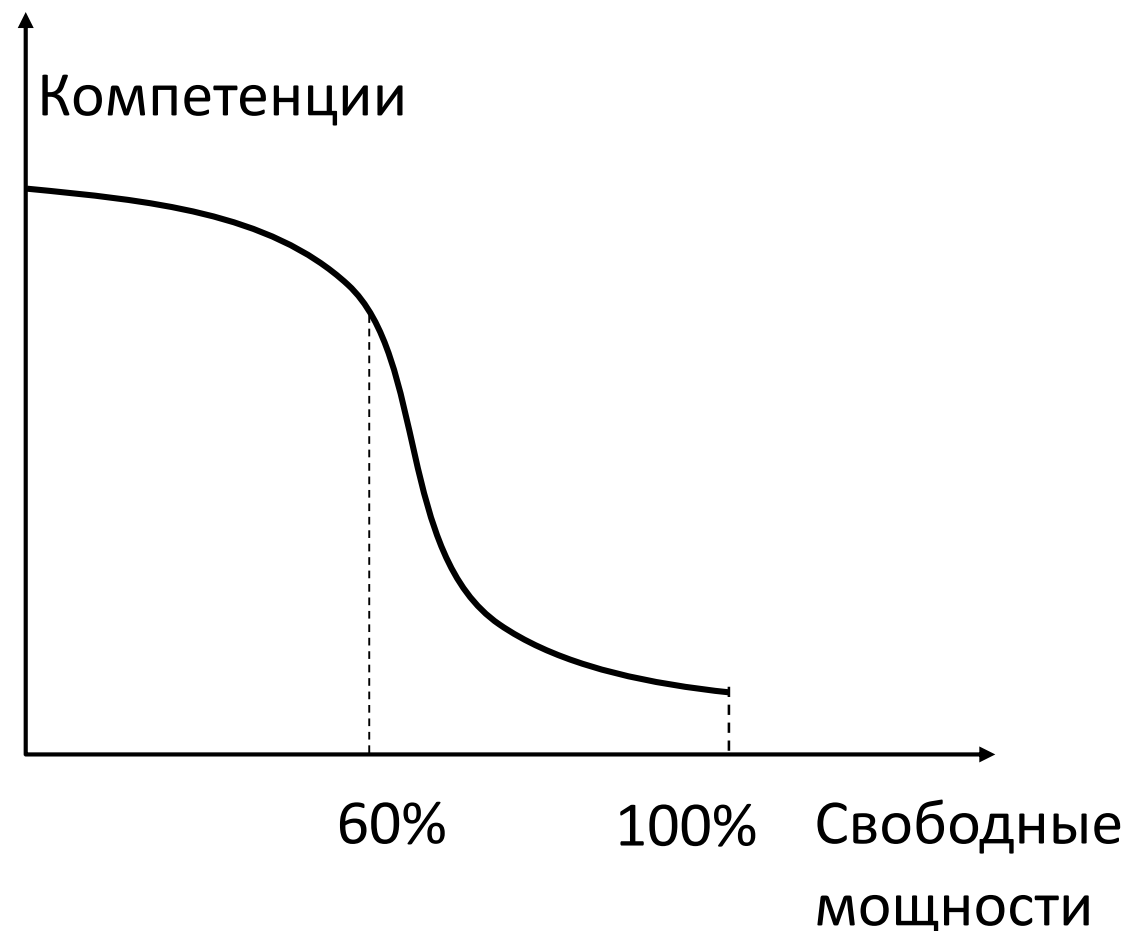
Загрузка мощностей



□ С точки зрения общественного благосостояния в данной ситуации требуется *закрытие части производств*, однако на фоне сжатия рынка наблюдается *рост инвестиций и расширение мощностей*

Загрузка мощностей и компетенции

- Производство труб — технологически сложный процесс, требующий контроля более 500 параметров производства
- Наличие длительных перерывов между производством партий труб значительно повышает риски появления бракованной продукции
- **Постоянная загрузка в 60% мощностей лучше, чем 100% — в один период и 20% — в другой, даже при одинаковой средней**
- Компетенции - совместимость носителей знаний и умений с характеристиками оборудования (физического капитала), которое используется при производстве товаров и услуг
- Текущее решение: контроль качества, но он выборочный (2 из партии 50 шт)



ТБД как часть инфраструктурного проекта

- Качество труб определяет общую стоимость инфраструктурного проекта
- Расчетный срок службы трубопровода 50 лет – а горизонт планирования?
- Проблема асимметрии информации: качество *каждой* трубы неизвестно

Решение проблемы на рынке, работавшее до сих пор:

- Формальные механизмы:
 - Проверка 2 труб из партии 50 труб
 - Приемка новых видов продукции в ПАО «Газпром» - совместный контроль технических условий производства (контроль образцовой партии)
 - Сертификаты DNV (международная комиссия)
- Неформальные механизмы:
 - Репутационные сигналы на внутренних проектах – репутация владельцев
 - Участие в международных проектах: NordStream, NordStream-2, SouthStream (TurkishStream)

Контрактация на рынке ТБД - ВОЗМОЖНОСТИ

- На текущий момент:
 - Способ контроля –выборочная проверка труб, не обеспечивает 100% гарантии отсутствия брака
 - Сокращение горизонта планирования (часть производителей уйдет) – репутация не работает
- Насколько эффективно в новых условиях?
 - Снижение загрузки мощностей → потеря компетенций → увеличение риска брака
 - Шок спроса → рост конкуренции по цене → оптимизация по качеству → увеличение риска брака
- Решение: Инвестиции в многопараметриальный контроль производства
 - Позволит контролировать процесс производства и решит проблему асимметрии информации
- Возможны при условиях:
 - Длительный горизонт планирования сторон
 - Готовность к переговорам и инвестициям в инновации
 - Учет полной стоимости инфраструктурного проекта потребителем
 - Заинтересованность потребителя в сохранении качества продукции

Контрактация на рынке ТБД - наблюдаем

- Введение системы сертификации «Интергазсерт» – фактически выдача сертификатов за плату
- Разрыв контрактов на поставки ТБД в пользу производителя со скидкой 20% без опыта
- Заключение новых контрактов по минимальной цене с производителем без сертификатов качества и достаточного опыта работы (регламентирован внутренними документами Газпрома)
- Изменение внутренних правил для допуска нового производителя на новые проекты
- Отсутствие минимальной необходимой загрузки мощностей у опытных производителей
- Прогнозируемый результат отрасли:

производители отрасли рискуют **безвозвратно потерять компетенции** по производству ТБД и мировое технологическое лидерство, при увеличении рисков аварий на трубопроводах

Отраслевое равновесие: снижение качества - выводы

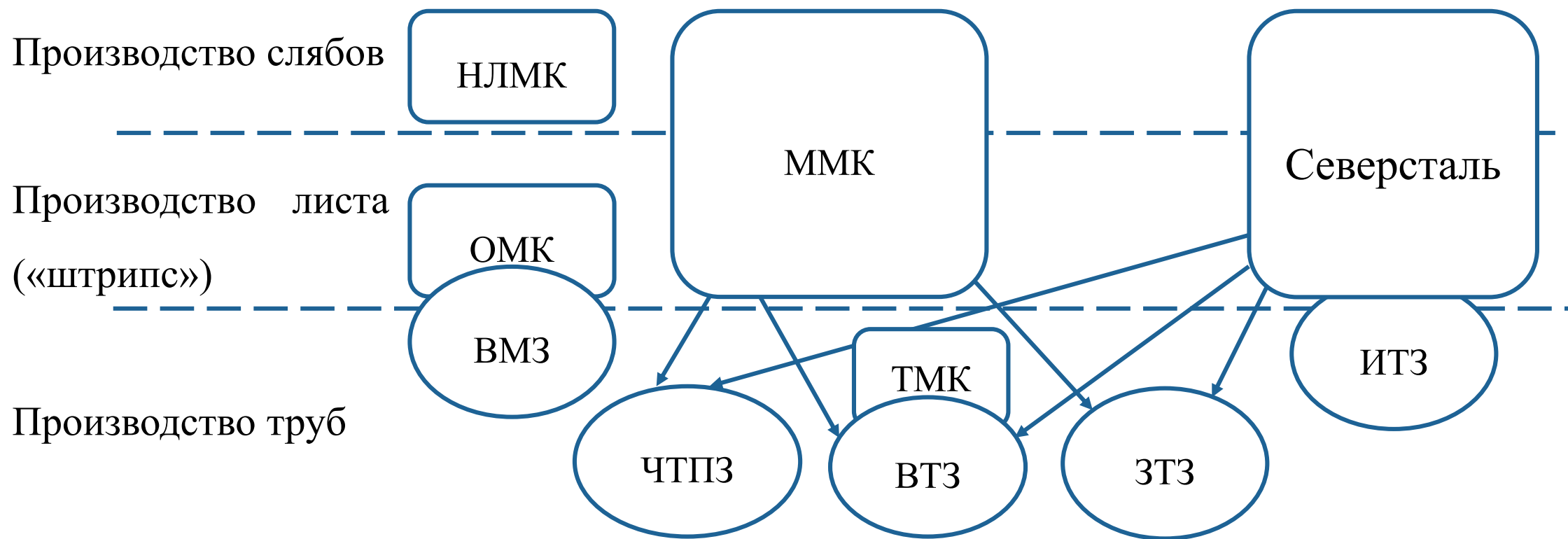
- Корпоративное управление с контролирующим акционером во главе приводит к:
 - Большой роли репутационных стимулов
 - Равенству горизонта планирования с горизонтом деятельности акционера
- Качество труб поддерживалось стабильной загрузкой мощностей, репутационными стимулами
- В условиях **падения спроса**:
 - снижается загрузка мощностей
 - активизируется ценовая конкуренция
 - Неформальные стимулы перестают работать (не обеспечены достаточным горизонтом планирования)
- Потребитель может выступить гарантом поддержания качества и стимулировать инновации
 - НО Фактически **потребитель минимизирует краткосрочные** издержки – цену трубы
- **В результате**:
 - опытные производители рискуют потерять компетенции и уйти с рынка → качество ТБД снижается → растет риск аварий на трубопроводах → **стоимость эксплуатации газопроводов может возрасти, что будет переложено на конечных потребителей газа**

На основе

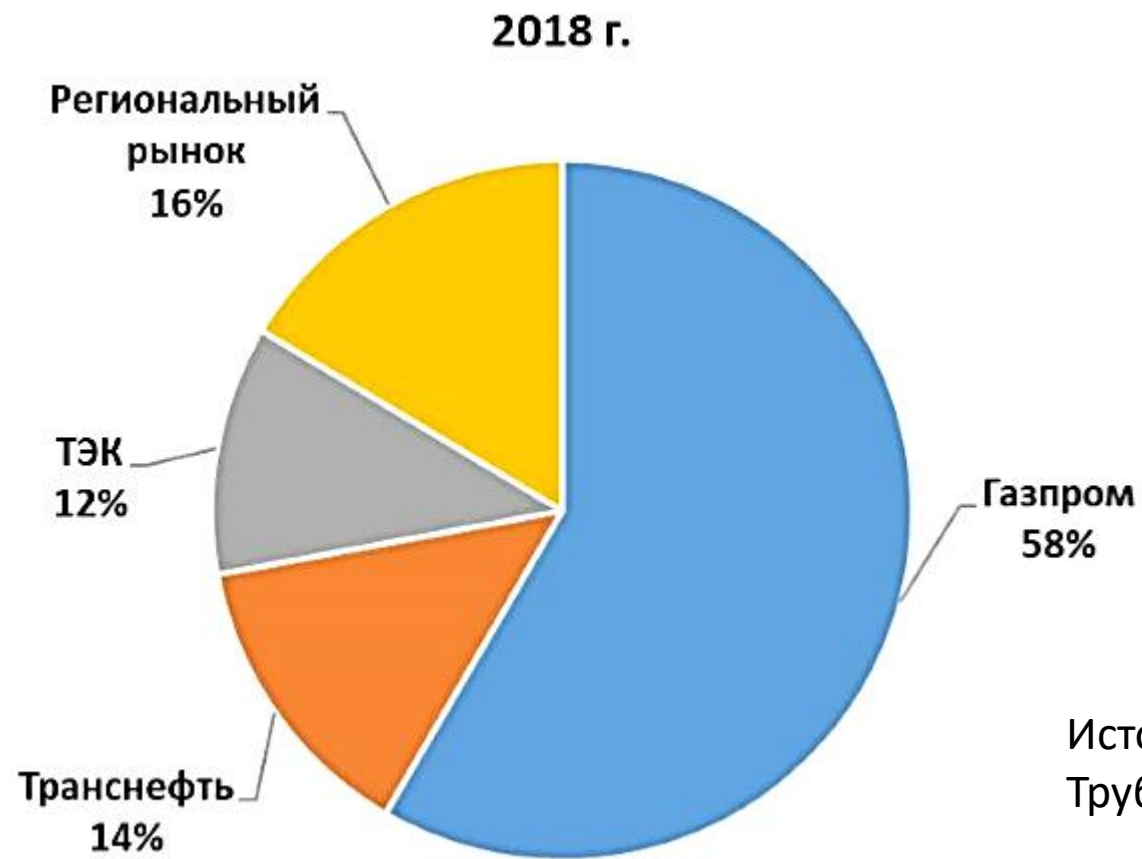
Шаститко А. Е., Шабалов И. П., Филиппова И. Н. 2018.
Организация российского производства труб большого диаметра: контекст, результаты, перспективы
Российский журнал менеджмента. — Т. 16, № 3. — С. 435–464.

Дополнительные слайды

Производственные цепочки

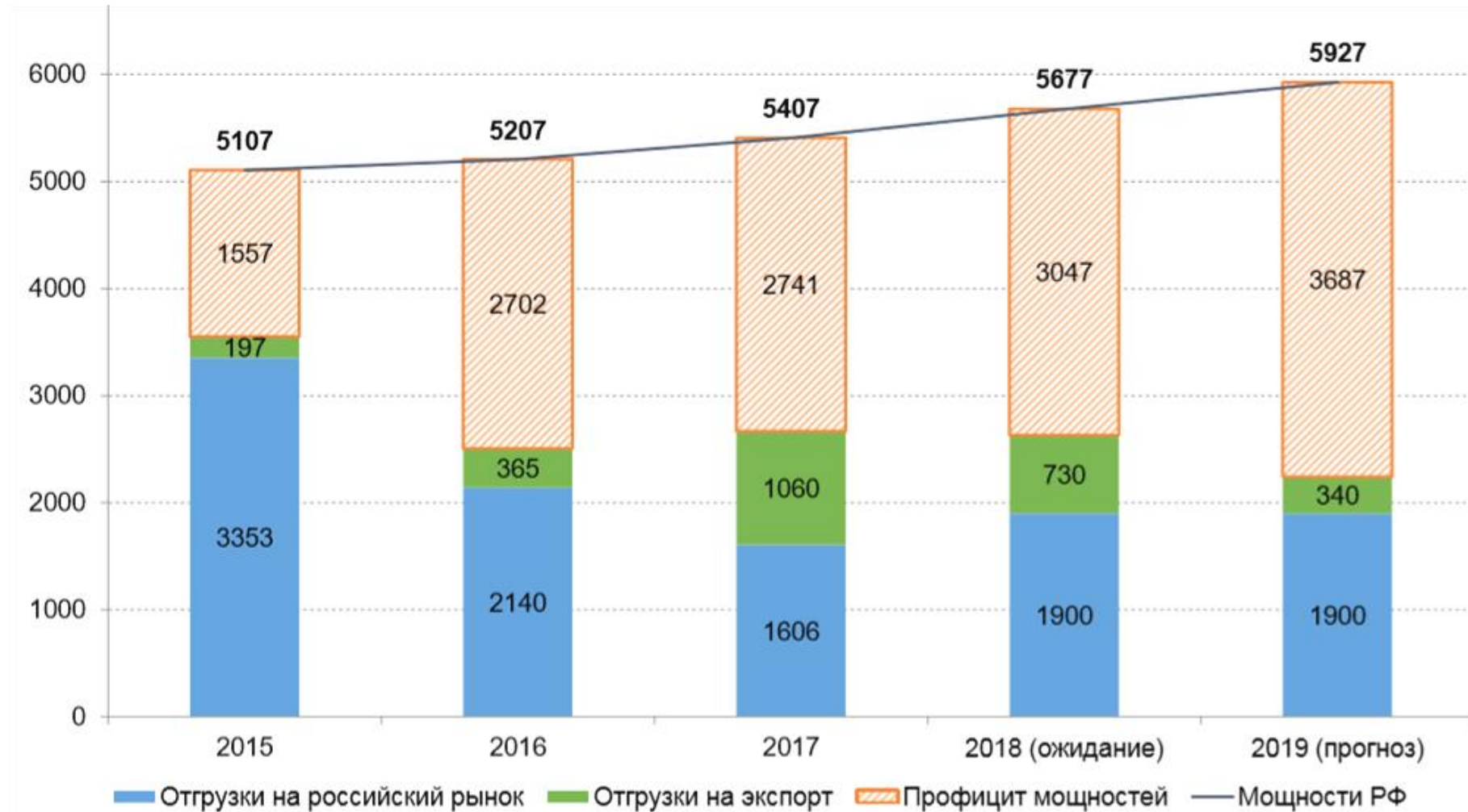


Основные потребители ТБД



Источник: презентация Фонда Развития Трубной Промышленности, 2019 г.

Профицит мощностей на рынке ТБД



Источник: презентация
Фонда Развития Трубной
Промышленности, 2019 г.