

Аутсорсинг сборки и монтажа шкафов АСУ ТП – задача не из простых, особенно, если речь идет о высоком качестве. «Сначала вы работаете на свою репутацию, а потом репутация работает на вас», – уверен руководитель Завода автоматизированных систем, **Олег Владимирович Лежнев**. О том, как завоевать доверие крупных компаний, он рассказал в специальном интервью журналу «ИСУП».

Текст. – Л. Шерешевский

Цитата: «Хотите что-либо качественно, быстро и дешево? Выбирайте любые два условия! У нас вопрос стоит проще: качество не обсуждается, оно обязано быть на высоком уровне».

В жизненном цикле любого проекта промышленной автоматизации есть такой, казалось бы, простой этап, как «сборка и монтаж оборудования». Но с ростом масштабов проектов и их числа не только конечные заказчики, но и системные интеграторы все чаще отдают эти работы на аутсорсинг компаниям, специализирующимся на комплектации и сборке электротехнических шкафов. Сегодня мы берем интервью у руководителя такой компании – Олега Владимировича Лежнева.

ИСУП: Олег Владимирович, для начала расскажите, пожалуйста, что такое «Завод автоматизированных систем», что он производит?

ЛЕЖНЕВ О.В.: Завод автоматизированных систем – это название производственного подразделения группы компаний «СМС-Автоматизация», выполняющего проектирование, комплектацию, сборку и тестирование промышленных систем

управления. Если говорить упрощенно, то нашим конечным продуктом являются готовые к пуско-наладке шкафы и панели управления.

ИСУП: У вас серийное производство? Или речь идет о штучных изделиях и работе «на заказ»? Каковы ваши производственные мощности?

ЛЕЖНЕВ О.В.: Нет, производство у нас не серийное, стандартной номенклатуры изготавливаемых изделий у нас нет и никогда не было, работаем исключительно на заказ. В сфере промышленной автоматизации степень тиражируемости систем управления очень невысока. Почти каждый заказ выполняется по своей собственной проектной документации, предусматривает определенный выбор комплектующих, специфические требования к исполнению шкафов.

Штучное или мелкосерийное производство определяет достаточно высокую

трудоемкость изготовления каждого готового изделия. Сейчас имеющиеся у нас ресурсы позволяют выпускать порядка 600 шкафов в год, но в ближайшей перспективе мы планируем расширить производство.

ИСУП: На каких именно типах шкафов вы специализируетесь?

ЛЕЖНЕВ О.В.: Мы собираем различные типы шкафов: контроллерные, кроссовые, серверные, силовые (как правило, до 0,4 кВ). Дополнительно стоит отметить аналитические системы (газоанализ, жидкостный анализ) — это довольно специфический тип шкафов, для производства которых нужен особый инструмент и высокая квалификация.

ИСУП: Судя по всему, предлагаемые вами услуги не уникальны. На рынке есть десятки компаний, работающих в этой нише. Есть ли у вас какие-либо преимущества, выделяющие вас на фоне конкурентов?

ЛЕЖНЕВ О.В.: Да, конкуренты у нас есть и услуги наши не уникальны. Но в то же время у нас есть конкурентные преимущества, которые, к счастью, не дают нам остаться без работы. Я не буду произносить красивые слова про производственные мощности, квалифицированный персонал и современное оснащение, это все у нас, само собой, наличествует, но дело не в этом. Пожалуй, наши главные козыри — это ответственность и компетентность. Мы беремся лишь за те работы, в которых мы профессионалы и предельно ответственно относимся к каждому своему действию, будь то выдача технико-коммерческого предложения, разметка монтажной панели, прозвонка цепей или корректировка входной документации.

Есть такой непреложный закон: хотите что-либо качественно, быстро и дешево? Выбирайте любые два условия! У нас вопрос стоит проще. Качество у нас не обсуждается, оно обязано быть на высоком уровне. А в вопросе сроков и цен мы можем очень успешно конкурировать. Хорошо оборудованные площади (более 1000 квадратных метров), качественный инструмент, отлаженная технология и достаточный кадровый резерв позволяли нам выполнять проекты с «нереальными» сроками.



▲ Монтаж аналитической системы для Сызранского НПЗ

Разумные цены — это отдельный вопрос. Во-первых, стоимость своих услуг мы оцениваем не как большинство конкурентов, высчитывая фиксированный процент от стоимости оборудования, а на основании смет для всех выполняемых работ. Во-вторых, за счет географического размещения завода в Чапаевске (это город-спутник Самары) у нас низкие накладные расходы и сравнительно невысокий уровень зарплат, которые являются основной составляющей цены

«Хотите что-либо качественно, быстро и дешево? Выбирайте любые два условия! У нас вопрос стоит проще: качество не обсуждается, оно обязано быть на высоком уровне».

наших услуг. В-третьих, из-за наших небольших объемов поставщики комплектующих предоставляют нам хорошие скидки и условия платежей. За счет всех этих факторов нам удается предлагать адекватные цены при стабильно высоком качестве работ.

Наших заказчиков мы по-настоящему ценим, а не просто стремимся получить деньги любой ценой. Часто идем навстречу их пожеланиям, даже самым нестандартным. Приведу яркий пример. Один из наших крупных заказчи-

«Мы установили веб-камеры, настроили доступ... Теперь предлагаем особо неравнодушным клиентам наблюдать за тем, как собираются их шкафы».

ков в одном из своих важных проектов, где сроки изготовления были предельно сжаты, хотел постоянно отслеживать ход

работ через интернет. Мы установили веб-камеры, настроили доступ, показали всю нашу «кухню» изнутри. Теперь предлагаем особо неравнодушным клиентам наблюдать за тем, как собираются их шкафы.

«Лучше потерять неделю на этапе подготовки технико-коммерческого предложения, чем в итоге представить заказчику неработоспособную систему по принципу: «что вы нарисовали, то мы и собрали».

ИСУП: Олег Владимирович, а кто они, ваши основные заказчики? Как вы выстраиваете с ними отношения?

ЛЕЖНЕВ О.В.: Сразу стоит пояснить, что существенная часть исполняемых нами заказов – это «внутренние» заказы. Группа компаний «СМС-Автоматизация» выполняет полный цикл работ по созданию систем автоматизации от предпроектного обследования и разработки проектной документации до пуско-наладки готовых систем на объекте и их сервисного обслуживания. Соответственно, наше подразделение выполняет часть работ, связанных со сборкой, тестированием,

ЛЕЖНЕВ О.В.: Да, у нас сформировался определенный круг постоянных клиентов. Как правило, это крупные предприятия и системные интеграторы, у которых потребности в подобных услугах возникают регулярно. Среди наших постоянных «внешних» заказчиков можно отметить такие всем известные предприятия, как Оскольский ЭМК, Yokogawa.

Как говорится, сначала вы работаете на свою репутацию, а потом репутация начинает работать на вас.

ИСУП: Можете рассказать, как и когда был создан завод?

ЛЕЖНЕВ О.В.: Завод вырос из технического отдела нашей головной компании – НВФ «СМС». Сложно назвать конкретную дату основания, т. к. работы по сборке различных электротехнических шкафов в рамках собственных проектов мы выполняем уже больше 10 лет. Решение о выделении производства промышленных систем автоматизации в отдельное направление бизнеса было принято примерно 3–4 года назад. С тех пор мы не ограничиваемся собственными проектами фирмы, а работаем еще и на внешних заказчиков.

ИСУП: А каков производственный цикл вашего завода? Как выглядит технологическая цепочка?

ЛЕЖНЕВ О.В.: Фактически, исходным материалом для нас является заявка клиента и прилагаемая к ней проектная документация. Комплекующие могут предоставляться заказчиком, а могут быть закуплены нами самостоятельно. На выходе клиент получает готовую систему. В большинстве случаев «бумажный» проект предоставляет сам заказчик, но его мы можем разработать самостоятельно по исходным техническим требованиям. Детально описывать нашу технологическую цепочку довольно долго, но основные шаги постараюсь объяснить.

Первым и обязательным этапом работ у нас является детальный анализ поступившей проектной документации. Часто к нам попадали проекты с ошибками и недоработками, от мелочей до грубых просчетов в количестве, типоразмерах, номенклатуре, характеристиках и т.п. Если такие «нюансы» вскрываются на этапе сборки, головная боль обеспечена и нам, и заказчику. Именно поэтому строгая инженерная экспертиза входящей документации – это один из самых важных для нас этапов. Лучше потерять



▲ Шкаф ТАиУВО
ГА1 Саяно-Шушенской ГЭС

упаковкой и транспортировкой к заказчику шкафов и пультов управления. Другая категория заказов – это «внешние» клиенты, у которых есть готовый проект и оборудование, но нет возможности или желания самостоятельно выполнять сборку и монтаж.

ИСУП: Часто ли клиенты обращаются к вам с повторными заказами?

неделю на этапе подготовки технико-коммерческого предложения, чем в итоге представить заказчику неработоспособную систему по принципу: «что вы нарисовали, то мы и собрали».

На следующем этапе выполняется коммерческий анализ проекта. Оценивается стоимость комплектующих и работ по сборке, тестированию, упаковке, транспортировке и страховке груза. На этапе формирования бюджетной оценки специалисты отдела комплектации проводят дополнительный анализ спецификации. Дело в том, что не все попадающие к нам в руки проекты относятся к категории «первой свежести». Некоторые лежат на полке годами и ждут своего часа, а лишь потом идут в реализацию, в связи с чем какие-то позиции спецификации могут быть сняты с производства или заменены новыми модификациями, поставляться с задержкой или даже требовать особых разрешений на поставку, как в случае с оборудованием, имеющим функции шифрования. Чтобы на этапе комплектации не было неожиданностей, мы пытаемся минимизировать все возможные риски.

Далее выполняется подготовка технико-коммерческого предложения, его согласование с заказчиком, составление договора, закупка оборудования, собственно сборка, проверка, опциональная приемка заказчиком (так называемый FAT – Factory Acceptance Test, т.е. заводское приемочное тестирование). Затем готовые изделия маркируются, снабжаются паспортом, упаковываются и отправляются на площадку к заказчику.

ИСУП: Вы жестко привязаны к конкретным типам оборудования и брендам производителей или можете собрать что угодно из любых комплектующих?

ЛЕЖНЕВ О.В.: Чаще всего мы работаем с оборудованием Siemens, Rittal, Phoenix Contact, Weidmuller, но мы не ограничены в выборе комплектующих. По желанию заказчика мы можем использовать технику автоматизации любых производителей, но предпочитаем работать с известными мировыми брендами, начиная от инструмента и конструктивов, заканчивая «начинкой» и маркировкой.

ИСУП: Олег Владимирович, вы говорите о высоком качестве шкафов, собранных на вашем заводе. А за счет чего оно достигается?

ЛЕЖНЕВ О.В.: В основном за счет двух факторов: профессионализма исполнителей и качества комплектующих. Плюс многолетний опыт работы нашей головной компании помог нам выстроить и

«Чтобы на этапе комплектации не было неожиданностей, мы пытаемся минимизировать все возможные риски».

отладить всю производственную цепочку от приема заказа проектным офисом до отправки готовой продукции отделом логистики.

ИСУП: Если разговор зашел о качестве, внедрена ли у вас система менеджмента качества?

ЛЕЖНЕВ О.В.: Да, внедрена и продолжает развиваться и совершенствоваться. Год назад мы получили сертификат ГОСТ Р ИСО 9001–2008. Откровенно говоря, СМК лишь формализовала те

«По желанию заказчика мы можем использовать технику автоматизации любых производителей, но предпочитаем работать с известными мировыми брендами».

подходы к обеспечению качества продукции, которые у нас и так использовались.

ИСУП: Как соотносятся мощности завода с тем объемом заказов, которые к вам поступают сейчас?

ЛЕЖНЕВ О.В.: Если честно, бывало по-разному, но в последнее время загрузка стала более стабильная и прогнозируемая, т.к. подробным планированием и распределением ресурсов занялся проектный офис. Но мы продолжаем стабильно развиваться, поэтому новым заказчикам будем всегда рады.

ИСУП: Олег Владимирович, спасибо за интервью! Интересных вам проектов и крупных заказчиков.