



# Новосибирское звено в мировой производственной цепочке

Спустя 20 лет после начала реформ в России проблема поиска своего места в национальной и глобальной экономике продолжает оставаться актуальной для машиностроительных предприятий Сибири. О своем видении этой проблемы и некоторых других актуальных процессов, происходящих в экономике Сибири, главному редактору «ЭКО» В.А. Крюкову и корреспонденту Э.Ш. Веселовой рассказывают основатель и председатель совета директоров группы компаний «Фактор», кандидат физико-математических наук И Б К и председатель совета директоров ЗАО «Сибирская машиностроительная компания», генеральный директор ОАО «Сибэлектротерм», кандидат технических наук О А У .

Ключевые слова: машиностроительные предприятия, промышленная политика, международная кооперация, технологическая цепочка, рыночная ниша

*Справка: ЗАО «Сибирская машиностроительная компания» объединяет мощности по производству технологического оборудования для предприятий угольной и горнорудной промышленности и электротермического оборудования (ООО ПО «Гормаш», ООО ПК «Красный Яр» и ОАО «Сибэлектротерм»), с суммарным объемом выпускаемой продукции более 2 млрд руб. в год.*

К вопросу о международной кооперации трудящихся

– Журнал «ЭКО» уже много лет пишет о вопиющей разобщенности нефтегазового и индустриального поясов Сибири. Хотя акценты в ресурсодобыче постепенно смещаются на восток страны, и здесь реализуются крупнейшие проекты по добыче и транспортировке природных ресурсов, региональная промышленность практически не участвует в этих проектах: львиная доля поставок оборудования идет из-за пределов Сибири и даже России. Пример «Сибирской машиностроительной компании» является ярким исключением из правил: вам удалось со своей продукцией включиться в процесс поставок для ведущих рос-

сийских ресурсодобывающих предприятий. Каким образом это произошло, как возникла эта идея?

**И.Б. Кузнецов:** – Идея возникла не «вдруг». Если обратиться к истокам, надо рассказать, что я являюсь также акционером компании «Сибтрубопроводстрой», которая участвовала в реализации практически всех знаковых проектов «Газпрома» и «Роснефти» на территории Сибири и Дальнего Востока. Как-то в начале 2000-х, закупаая очередную партию трубоукладчиков, я побывал на одном из предприятий компании «Либхер». Прошелся по этому заводу, посмотрел его технологические процессы, оценил размеры... И по сути увидел там сборочное производство: двигатели идут с одного завода, управляющие кабины – с другого, гидравлика – с третьего, сами они делают только рамы, отдельные детали корпуса и собирают конечный продукт.

Процесс показался мне не слишком сложным, во всяком случае, не сложнее, чем на «Сибэлектротерме», акционером которого я тогда тоже был. При этом немецкое предприятие расположено довольно далеко от основных потребителей. Самые масштабные добычные проекты сегодня реализуются в Африке, Австралии, в Сибири и на Дальнем Востоке.

Тогда и возникла идея организовать сборочное производство тяжелой техники, которая идет в российский нефтегазовый сектор (бульдозеров, трубоукладчиков) поближе к месту потребления – на базе «Сибирской машиностроительной компании» (СМК). Для кооперации с Китаем и Европой с точки зрения логистики Новосибирск отлично подходит. И рынок перспективный. В России, например, в себестоимости километра «трубы» на технику приходится почти 15%. Это серьезные деньги.

Я поделился этой идеей с заместителем полномочного представителя Президента РФ в СФО И.И. Простяковым, и он ее поддержал. Начался поиск партнера среди крупных производителей спецтехники. Обратился к компаниям «Комацу», «Либхер», «Хитачи»... Мысль была такая, чтобы встроиться в технологическую цепочку крупной корпорации – это было бы идеально с точки зрения отработки технологий и продвижения на рынке.

Не знаю точно, как это получилось, может быть, крупные игроки присматриваются друг к другу, но «Катерпиллар» пришел к нам сам. Причем, с производством, не имеющим отношения к нефтегазодобыче, но тоже интересным и перспективным: сборка

кузовов для карьерных самосвалов. Оказалось, у них Сибирь и Кузбасс – довольно крупный рынок сбыта, а ближайшее производство кузовов – чуть ли не в Индии.

Наладили с ними отношения, освоили производство кузовов, вошли в их производственную цепочку...

– Сколько времени на это понадобилось? В какой степени вы оказались готовы к такой кооперации технологически, организационно, с точки зрения обеспечения кадрами?

**И.Б. Кузнецов:** – В цепочку «Катерпиллара» мы встраивались около двух лет и очень благодарны его специалистам за то, что они своим терпением и спокойствием нас поддерживали, пока мы отстраивали производственный процесс, учились технологическому взаимодействию с ведущей машиностроительной корпорацией.

На одном из первых кузовов нашей сварки было 5,5 м брака (а это – лучшее сварочное производство за Уралом!). Зато теперь среди евразийских предприятий «Катерпиллара» мы – поставщик кузовов № 1. По расходу металла, по качеству швов мы уже превзошли средний мировой уровень, а по цене можем конкурировать с Китаем. Причем, только кажется, что кузова – это просто. Это многотонные «игрушки» из 200-265 деталей.

Акцент – на культуру производства

– Откуда возникло это отставание? Ведь речь идет не о высоких технологиях. Мы привыкли считать, что квалификация наших специалистов – «на уровне». У нас же всегда была военная приемка, которая обеспечивала высокое качество оборонных изделий...

**О.А. Утиралов:** – Во-первых, многое утеряно за годы реформ (мы ведь даже не топтались на месте, а откатывались назад, в то время как весь мир шел вперед), а во-вторых, у оборонной и общей промышленности показатели качества всегда были разные. Все эти DDP, PPM, «сдача продукции с первого предъявления», коэффициент количества брака и так далее. Вообще производства, относящиеся к разным министерствам и ведомствам, развивались по каким-то своим нормам и принципам. Например, на «Сибсельмаше», где я начинал работать, были свои ГОСТы, госприемка, свои показатели и все остальное.

На «Сибэлектротерме» все делалось по иным стандартам. Даже наименование чертежей другое.

Но самое сложное – это люди. Они, вроде, многое умеют, много знают, но как-то расслабились, что ли. Скажем, когда мы начали осваивать кузова «Катерпиллара», наш технический директор, сам сварщик по образованию, ворчал: что это к нам так придираются: на квадратный метр три брызга, ну и что? А по их стандартам вообще не должно быть брызгов при работе сварщика. Совершенно другая культура производства...

Мы как-то забываем, что люди и технологии – это очень взаимосвязанные вещи. Например, я был удивлен некоторыми подходами к работе «Катерпиллара». Они, вместо того чтобы каждый раз контролировать качество сварного шва, предпочитают держать людей в тонусе. То есть они не используют для проверки ни рентген, ни ультразвук, но каждые три месяца аттестуют сварщиков. Хотя, понятно, что кузов – не взрывоопасный объект, в худшем случае он может только треснуть...

Так вот, чтобы наши работники могли соответствовать этим стандартам, потребовалось больше года. Мы заставили работников строго выполнять графики, поддерживать уровень качества, проходить переаттестацию. В первый раз из тридцати сварщиков аттестовались только трое. А потом система стала набирать обороты: подстроились конструкторы, технологи, потом избавились от брака, от тех же брызг при сварке. Это постепенный процесс. И «Катерпиллар» своими требованиями каждый месяц нас подтягивал. И сейчас продолжает.

– Каким образом?

**О.А. Утиралов:** – Мы включены в их единую компьютерную сеть. Эта система настолько точно настроена, что если в каком-то месяце не выполнен показатель дисциплины поставок, об этом знает «вся Америка». Или такая ситуация: после того как я из-за своей занятости однажды не вышел на связь, мне сразу посыпались вопросы: что случилось? У вас оборвались коммуникации? Все это заставляет держаться в тонусе...

**И.Б. Кузнецов:** – Мы вполне можем потягаться с мировыми производителями на уровне отдельных специалистов или каких-то инженерных решений. Например, когда «Сибтрубопроводстрой» начинал работать с «Либхером», выяснилось, что у них на

тот момент не было опыта эксплуатации техники при минус 40. Рекомендации наших инженеров помогли найти и устранить потенциальные болевые точки. Компании это принесло порядка 3-4 млн евро...

Но в том, что касается производственной системы как таковой, нам не обойтись без повышения технологической культуры. А тут путь один – участие наших специалистов в конечной сборке или в производстве компонентов. Если мы научились делать кузова для «Катерпиллара», мы аналогичную продукцию можем делать для корейцев, японцев, кого угодно.

– Но при таком подходе вы априори оказываетесь в положении догоняющего.

**О.А. Утиралов:** – Ну и что? Я всю жизнь в промышленности, и всю жизнь знаю станки ДИП-500, ДИП-300, название которых расшифровывается как «Догоним И Перегоним». Это все идет еще с 1930-х годов, когда мы соревновались с Америкой на определенном уровне. Я и своих в первое время подгонял: мол, вы что, не можете «умыть» «Катерпиллар»? Ничего в этом нет обидного. И, кстати, по некоторым показателям мы Запад уже перегнали. Например, дисциплина поставок во Франции – 95%, а у нас – 100%, по качеству мы их тоже обгоняем. И я понимаю, что сегодня мы в состоянии работать лучше.

– Но это по общетехническим, операционным вещам. А если смотреть принципиально: производство своего продукта, выход с ним на рынок...

**И.Б. Кузнецов:** – Сейчас в тяжелом машиностроении ни у кого в мире нет полного цикла, с нуля до конечного продукта: всюду международная кооперация и разделение труда. Производить все даже внутри одной страны – бессмысленно. Тот же «Либхер» укрупненные компоненты получает из нескольких стран. Это первое. А второе – сегодня внутри России невозможно разработать новый бульдозер, сделать хороший трубоукладчик – мы в этом уже отстали. Надо встраиваться в технологические цепочки западных компаний, вплоть до организации совместных предприятий, чтобы подтянуть нашу культуру производства, наши технологии.

На перекрестке пяти направлений

– На Ваш взгляд, в производство каких именно машин стоит вписываться?

**И.Б. Кузнецов:** – Если рассуждать стратегически, есть пять направлений, которые в России (в том числе в Сибири – с учетом смещения центров добычи на восток) будут развиваться при любом раскладе. Это нефть и газ, уголь, разнообразные руды, сельское хозяйство и то, что условно можно отнести к инфраструктуре: транспорт, мосты, дороги, линии электропередач и т.д.

Во всех этих направлениях деятельности на технику приходится очень большая часть затрат, причем ни ее востребованность, ни ее стоимость со временем не падают. Когда я начинал – 12 лет назад – 60-тонный трубоукладчик стоил 450 тыс. долл., сейчас – 1,2 млн долл. Точно такой же, один к одному, ну, может, вместо рычагов появился джойстик, но это добавило не больше 10 тыс. долл. к цене.

При этом вся техника очень материалоемкая, в ее цене до 60-70% приходится на «железо»: от трубы до листа (стойки трубоукладчиков, отвалы бульдозеров и т.д.). Производство относительно несложных материалоемких и тяжелых компонентов и сборка изделий из них – это как раз то, что может быть выгодно именно в Сибири, поблизости к потенциальным рынкам сбыта.

А дальше все просто: смотрим, какие международные компании поставляют тяжелую технику на рынок России и близлежащих стран (Монголия, Казахстан, Средняя Азия), и как мы можем вписаться в их цепочки со своими технологиями. Для «Сибэлектротерма», например, это может быть все, что связано с металлургией, сваркой стали и сплавов, поскольку у нас исторически эти компетенции развиты.

Конечно, в идеале, с точки зрения российского инвестора, должны быть СП по конечной сборке. Но на данном этапе главное – встроиться в технологическую цепочку и поддерживать тот уровень производственной культуры, который позволяет быть конкурентоспособным на глобальном рынке.

– А Вы не опасаетесь, вписавшись в чужую производственную цепочку, оказаться «у разбитого корыта»? Особенность

России в том, что никто не хочет делиться: всю маржу забирает тот, кто встал у конца цепочки, остальным просто компенсируют издержки или, в лучшем случае, дают кредит под будущие поставки. Развиваться так невозможно.

**О.А. Утиралов:** – Мы себе очень хорошо представляем эти риски. И не понаслышке. Такие подходы загубили российскую угольную отрасль. Наш завод горно-шахтного оборудования работает на угольщики с начала 1990-х годов, и я помню, как хорошо они зажили, когда еще с советскими технологиями, производительностью и объемами вышли на мировой рынок. Это была самая богатая отрасль в стране. Они формировали внутренний рынок, со своим ценообразованием, экономикой, вели политику удержания объемов на мировом рынке. Но потом цены упали, и все угольные предприятия скупили металлурги, которым нужен был только кокс определенных марок, а грамотно распоряжаться продажей остатков они не умели или не захотели. Сейчас в угольной отрасли снова идет передел собственности: металлурги сбрасывают активы, которые им не нужны. Но восстановить отрасль, рыночные отношения в ней теперь будет очень сложно, тем более что американцы со своим сланцевым газом обрушили цены на уголь, а с наших угольных предприятий экономика за последние годы ушла. Металлурги диктовали цены, платили зарплату, а вся прибыль уходила в офшоры...

Но на глобальном рынке все-таки немного другие подходы, и, как показал наш опыт работы с «Катерпилларом», – другая психология. У них нет стремления все выжать из партнера, но есть строгий режим. Они приезжают со своим справочником и говорят: во всем мире у нас вот такие расценки, мы готовы с вами сотрудничать, если вы впишетесь. Скажем, сварочный шов у них стоит 3 руб. за метр, есть своя цена на производство металла и на все остальное. Причем у нас цены на обработку металла по некоторым позициям заметно выше мировых, «благодаря» огромным налогам, тарифам и стоимости перевозки.

Это жесткий подход, но он всех дисциплинирует: заставляет снижать себестоимость, искать резервы. Например, по кузовам у нас себестоимость сократилась за два года более чем вдвое – с 2 млн руб. до 800 тыс. – за счет технологических

решений, повышения производительности, увеличения объемов. Если начинали мы с двух кузовов в месяц, то сегодня в состоянии делать 30.

Допустим, я купил металл, отвлек оборотные средства. Поскольку оплата происходит не день в день, а через 2 месяца, на металл допустима наценка 2,5%, на комплектующие – 5%. Для того чтобы предприятие могло развиваться, мы получаем от «Катерпилара» 18% прибыли. Все это прозрачно и оговорено заранее, есть пространство для маневра.

– Какие еще проекты у вас есть, помимо кузовов для «Катерпилара» и традиционных для «Сибэлектротерма» металлургических печей?

**О.А. Утиралов:** – Мы начали производство сеялок. Мне эта тема знакома по «Сибсельмашу», и рынок довольно перспективный. Сегодня, по отчетам Министерства сельского хозяйства, у нас худо-бедно покупаются в год 3 тыс. сеялок с механическим высевом. Объем рынка – около 1 млрд руб.

Решили также встраиваться в процесс разработки минерально-сырьевой базы. На ПК «Красный Яр» уже несколько лет варят цистерны для нефтехранилищ, занимают прочное место на этом рынке. Но есть и другие идеи. Хотим включиться в технологии газохимии: разрабатываем газораспределительные станции (ГРС).

– Тоже под западным брендом?

**И.Б. Кузнецов:** – Нет. Здесь другой подход. «Сибтрубопроводстрой» как подрядчик давно эти станции монтирует, и у нас сложились взаимоотношения с основным потребителем – «Газпромом». Поэтому мы решили производить их самостоятельно и полностью – конструирование, производство и продажа ГРС четвертого поколения (естественно, с использованием некоторых импортных комплектующих).

Дело в том, что каждый раз станцию необходимо привязывать к местности, конкретным режимам эксплуатации и т.д., поэтому все они производятся по индивидуальным проектам. Причем сегодня эти проекты сложнее, чем в советское время, поскольку изменились системы управления, а также технологические требования, которые нужно учесть.

Старые подходы — в топку истории

**В.А. Крюков:** – *В советские годы многие решения создавались под другую систему координат: крупные станции, совершенно иные режимы работы (газ транслировался в принудительном порядке). Был элемент жесткой плановости. Сегодня рыночные условия эксплуатации требуют перераспределять газ по разным потокам с резервированием на каждом направлении, в зависимости от колебаний конъюнктуры.*

**О.А. Утиралов:** – Проблема еще и вот в чем: газовики, понимая, что надо все вопросы привязывать к экономике, не имеют представления, как это сделать на практике. Мы год работали с «Газпромом», чтобы получить техническое задание. Это была целая эпопея!..

«Газпром» оказался заложником той технологической системы, которую сам же и создал. На этапе формирования туда попали какие-то поставщики, сервисные структуры, и теперь непонятно, как включить в этот список нового партнера или новый продукт. Они вынужденно используют только то, что навязывают монопольные поставщики. А если наше предприятие предлагает продукт, который в принципе им интересен, но нас нет в списках, этот продукт не соответствует их ТУ, в «Газпроме» не знают, как включить нас в эту систему, как провести испытания и, вообще, надо ли их проводить. Процесс проектирования, научных исследований в «Газпроме» практически прекратился, хотя и научные институты, и все остальное имеется.

И мы, начав работать с «Газпромом», стали склонять их к своему подходу. Раньше на стандартную ГРС опросный лист заполнялся так: клапан нужен такой-то, регулятор такой... Мы год у них выбивали технические требования, в которых были бы написаны не конкретные позиции, а сформулированы задачи: что они хотели бы видеть в каждом блоке. Надо не ограничивать задачу конструктора: бери этот набор и привяжи к нашим требованиям, а сформулировать проблему, которую надо решить. А уж как это сделать наилучшим образом – решает исполнитель. Теперь есть и понимание, и интерес. И сегодня партнеры уже нас подгоняют.

– Но изначально вы сами себе поставили задачу занять более высокотехнологичную нишу, чем ту, которую готов был предложить заказчик?

**О.А. Утиралов:** – С точки зрения перспективы, браться за производство морально устаревшей техники нет смысла: через год-другой придут западные или китайские компании и вытеснят с этого рынка. К тому же, если ты хочешь, чтобы твои люди развивались, ставь перед ними новые задачи.

Когда я своим конструкторам предложил делать сеялки, они сначала отнеслись к этой идее негативно: «Зачем нам эти сеялки, мы – металлурги, элита». А когда стали разбираться, оказалось, что наши хваленые компьютерные программы 15-16-й версий, которые прекрасно справлялись с печами, не годятся для сборки сеялок. Потому что другие подходы: это серийное производство, там много мелких и точных деталей. Электропечи – штучный товар, и сборка совершенно другая, если надо, можно что-то подправить. Так, выстраивая систему серийного производства сеялок, мы многому научились.

Сейчас, когда начинаем проектировать ГРС нового поколения, у конструкторов, технологов мозги заработали: стали изучать лучшие мировые образцы, ездить к итальянским партнерам, в институт на полигон, стали понимать, как это все работает...

– На Ваш взгляд, этот опыт можно тиражировать? Например, в наших инновационных компаниях?

**И.Б. Кузнецов:** – Вряд ли. Если «Сибтрубопроводстрою» многие вопросы помогают решать налаженные отношения с «Газпромом» и его «дочками», то обычной инновационной компании втиснуться в эту систему просто нереально. Надо пройти все круги ада. У нас нет эффективного механизма продвижения инноваций ни на уровне страны, ни на уровне отдельных корпораций, и то, что сегодня сделано в «Сибэлектротерме», происходит не «благодаря», а «вопреки» тому, что складывается в экономической, политической, технологической, кадровой, рыночной ситуации в России. Завод должен был умереть «по определению», как это произошло и происходит со многими другими машиностроительными предприятиями.

## К вопросу о государственной промышленной политике

– Есть такая точка зрения среди некоторых экономистов, что не стоит даже пытаться реанимировать производство на старых промышленных активах, которые создавались под другие объемы и другие экономические условия. Огромные издержки делают заведомо неконкурентоспособной любую продукцию «старых» производств. На Ваш взгляд, есть ли шансы перенастроить эти активы или следует все снести и построить новое, современное? Это и экономический вопрос, и стратегический: какая должна быть политика в перспективе?

**О.А. Утиралов:** – Ну, это в нас сидит какая-то старая идеология: «Весь мир разрушим, а затем...». Тот же «Сибсельмаш» загубили не из-за того, что надо было содержать производственные площади, а просто из-за нежелания нормально работать и мелкособственнических интересов. Я думаю, надо искать другие подходы, и на региональном, и на федеральном уровнях.

Хотя в последнее время, если проанализировать действия областной администрации, федерального правительства, то кажется, что нет не только общей идеологии, но даже представления о том, что происходит в экономическом пространстве. Некоторые шаги и руководящие решения не поддаются логическому объяснению.

Взять последние решения по выдаче кредита и снижению цены на газ для Украины. Казалось бы, это нас, промышленников, абсолютно не касается, но на деле получается, что за наш счет дотируется украинская промышленность, которая потом будет с нами же конкурировать. Вы представляете разницу условий производства в Сибири и на Украине? У них затрат на отопление вообще нет. Сеялки, например, собираются в неотапливаемых помещениях, а у нас везде стоят горелки... И в то время, как им снижают цены на газ – нас душат налогами.

Я общался с производителями сельхозтехники на Украине, они выбрали В. Януковича, потому что понимали, как важен рынок России. А у нас этих лоббистских интересов нет. Нас в очередной раз ограбили в пользу конкурентов, и все молчат.

Но даже когда речь идет о каких-то инвестициях в России, решения часто принимаются необдуманно. Например,

на «Уралвагонзавод», который поставляет литые и тележки для нашего вагонного парка, пришел новый руководитель, и ему под программу расширения производства дали 28 млрд руб. федеральных средств. Вроде все хорошо – вкладывают в производство. Но спрашивается – зачем?

Вы заметили, что в последние несколько лет участились аварии на железной дороге? Колесные пары ломаются, рамы начали трескаться. И причина – не столько в изношенности вагонов, сколько в изменении режима эксплуатации. Сейчас вагонный парк попал в частные руки, и собственники стараются повысить эффективность использования. Если в советские времена 50% вагонов ходили вхолостую, то теперь их загружают по максимуму, увеличивают скорость. Одновременно шпалы деревянные поменяли на бетон, жесткость увеличилась, радиусы поворота стали немного другие, а за рельсами особо никто не следит... Казалось бы, все это мелочи, но рамы начали «лететь». При этом никто не задумывался, почему это происходит, и вкладываются миллиарды в то, чтобы расширить производство этого «старья» – новых вагонов по устаревшей технологии.

– Очевидно, там нужно применять металл другого стандарта – повышенной прочности. Наши металлурги, вроде бы, провели масштабную модернизацию, неужели этот огромный рынок упустили из виду?

**О.А. Утиралов:** – Металлургия у нас в непонятном состоянии. Мы сегодня на катерпилларовский кузов 90% металла покупаем в Швеции, хотя он стоит в 2-3 раза дороже российского... Почему? У них совершенно другое качество и другие подходы. У наших, несмотря на все модернизации, не получается делать прокат стабильного качества: то толщина листа неоднородная (а это критично при сварке стыков), то металл при гибке начинает расслаиваться. Из всех российских заводов «Катерпиллар» аккредитовал только «Северсталь», но все равно какие-то марки стали пришлось покупать в Швеции.

И это оказалось выгодно. У нас коэффициент использования металла 0,98 – т.е. мы режем его практически «рез в рез» – иногда даже перемычек не остается. И шведы всегда готовы пойти навстречу: откатают лист требуемого размера, отгрузят столько, сколько надо: вагон, полвагона или 10 вагонов. У них совершенно иные технологии и другие подходы к продажам. Я вошел

в систему «Катерпилара», и они понимают, что надо развивать покупателя. Очень гибкая политика, и, кстати, для «Катерпилара» – особые цены.

А у нас, к сожалению, гибкой политики нет. На Магнитке, в Липецке можно заказать только то, что подходит по их чертежам, заказывать не меньше 100 тыс. т со 100%-й предоплатой. И время исполнения контракта совершенно другое.

**В.А. Крюков:** – Известно, что в Северной Европе, Америке появление новых технологий в металлургии обусловило техническую революцию в добыче нефти (та сфера, которую я хорошо знаю). Высоколегированные специальные стали сделали возможными горизонтальное бурение, гидроразрыв. Это огромный в перспективе рынок, в том числе на территории России. Но получается, что наши металлурги упускают его.

Вероятно, государству следует заняться формированием этого рынка. Механизмы достаточно хорошо известны: через условия пользования недрами. Так делали Канада, Норвегия, Великобритания – на шельфе...

**И.Б. Кузнецов:** – У нас пока до этого очень далеко. И не только из-за отсутствия спецсталей в России. Неплохо бы для начала навести порядок в тех компаниях, которые контролируются государством. Что мы имеем, например, в Якутии при строительстве инфраструктуры? Там построена мощная технологическая инфраструктура для обслуживания нефтепровода «Восточная Сибирь – Тихий океан» (дороги, ЛЭП, водоводы, эстакады и т.д.), принадлежащая «Транснефти». И сейчас в том же коридоре «Газпром» собирается строить «Силу Сибири»<sup>1</sup> – со своей технологической трассой, энергоснабжением и всем остальным. Фактически дубликат.

Координация в двух государственных компаниях отсутствует напрочь. Ее нет ни в технологических решениях, ни в проектных, ни в вопросах комплектации и инфраструктуры.

Если на самом верхнем уровне оптимизировать финансовые потоки хотя бы в трех крупнейших госкорпорациях: «Транснефть», «Роснефть», «Газпром» – были бы мощная экономия и государственный эффект. Но на практике все происходит с точностью до наоборот.

---

<sup>1</sup> «Сила Сибири» – магистральный газопровод «Якутия — Хабаровск — Владивосток».

Мы с вами сегодня обсуждаем, как встраиваться в международную кооперацию, но ведь и внутрироссийская кооперация должна быть, а этим никто системно не занимается.

**О.А. Утиралов:** – Такое впечатление, что в России вообще отсутствует настрой что-то делать. На всех уровнях. Взять те же сеялки. В СССР только Кировоград производил 100 тыс. сеялок в год, «Сибсельмаш» – 20 тыс., и все это расходилось... Сегодня это производство в России практически утрачено<sup>2</sup>. Но раз российских сеялок нет, идут поставки с Украины. Украина закрыть наши потребности не может – пришли турецкие производители, хотя у них качество оставляет желать... Сегодня сельхозпроизводители вынуждены покупать технику низкого качества, а у нас это производство оказалось никому не нужным, включая государство. Видимо, логика такая: нет российских сеялок – и не надо, нет горных машин – обойдемся, и так по всем направлениям.

– Ну, вот вы же занимаетесь...

**О.А. Утиралов:** – Но это не от хорошей жизни. Во-первых, необходимо все-таки загружать площади и искать для этого возможности. У нас тут 182 тыс. м<sup>2</sup> помещений, и надо, чтобы каждый квадратный метр как минимум себя окупал, а лучше – приносил прибыль. Во-вторых, при наших колебаниях рынка сегодня нельзя надеяться на монопродукт.

Угольный рынок, по моим наблюдениям, лихорадит каждые два года, причем, если раньше провалы были по 3-4 месяца (но тогда оставались мощности еще с советских времен), сейчас это может продолжаться полгода и дольше. Калийщиков (мы для них производим горношахтное оборудование) тоже все время «трясет». Только начнешь с кем-то работать – собственник меняется, и все, старые поставщики не нужны, набирают новых. Раньше этот цикл был все-таки длиннее, успевали наладить какие-то отношения, а сейчас этот процесс каждые полгода происходит.

Но главное, отечественная промышленность не чувствует поддержки со стороны власти. Деклараций много, а реальных дел не видно.

---

<sup>2</sup> По данным ИА REX, за январь-ноябрь 2012 г. в России было выпущено 3207 сеялок, что на 6,4% меньше, чем в 2011 г. При этом механических сеялок было произведено 1 474 ед. (+6,1%), пневматических – 795 ед. (+40,2%), 928 сеялок точного высева (-36,8%) и 10 широкозахватных посевных комплексов. URL: <http://www.iarex.ru/articles/34823.html>

Вот пример. Сейчас много говорят о модернизации, но если разобраться в экономике этого процесса, окажется, что нынешняя система налогообложения, таможенные тарифы, кредитные ставки являются непреодолимым препятствием. Мы еще в состоянии купить технику мирового уровня на заготовительную продукцию: по резке, сварке, гибке. Но для того чтобы двигаться дальше, нам надо модернизировать механический парк: сборочное производство, автоматизацию. А это ни мы, никто другой не потянет.

**И.Б. Кузнецов:** – Для того чтобы поднять серьезный проект, нужны серьезные деньги. «Длинные» деньги государственных банков или фондов. Почему государственных? Потому что это – вопрос государственной политики. Каким бы частным наше предприятие ни было, при окупаемости станка более 10 лет его потребности в техперевооружении нельзя закрыть никакими залогами и личными поручительствами. Тут нужна масштабная государственная помощь как элемент госполитики. Механизмов организации этого процесса, способов разделения рисков в мировой практике достаточно. Но никто этим не занимается.

– А как же программы поддержки инвестиционной деятельности, существующие в каждом регионе?

**О.А. Утиралов:** – Это копейки. В Новосибирской области это около 30 млн в год, которые распределяются на 10 предприятий. Эти деньги ничего не изменят.

Если мы на всю программу сотрудничества с «Катерпилларом» потратили порядка 100 млн руб., то на модернизацию одного только станка «Шкода», чтобы он соответствовал мировым стандартам, нужно около 2 млн евро (причем, я пытаюсь это делать на европейские деньги с их уровнем кредита и всего остального). И это только для того, чтобы отремонтировать, даже не новый купить...

Без импортного оборудования мы свои технологии не улучшим. И свои станки уже не построим, хотя когда-то у нас было неплохое станкостроение. Но сложные тяжелые станки слишком долго были не востребованы, и всю эту отрасль мы «похоронили»...

### О проблемах местной кооперации

– Давайте вернемся к теме нашей беседы. Очевидно, что область решений в развитии региональной промышленности тесно соприкасается со сферой управления производственными цепочками...

**И.Б. Кузнецов:** – Образно говоря, это как «иголка в яйце, яйцо в утке, утка в зайце...». Я считаю, что глобальная «утка» – это мировая кооперация на основе или с обязательным использованием российского сырья, без которого не обходятся никакие высокие технологии и продукты, вплоть до «Боингов», «Эрбасов» и космических ракет.

Дальше возникает уровень межотраслевой кооперации: мостостроителям, дорожникам, нефтяникам не обойтись без тяжелой техники – бульдозеров, самосвалов и т.д.

Третий уровень кооперации обеспечивают те предприятия, которые могут частично встраиваться в производство: «Элсиб», «Сибэлектротерм», ПК «Красный Яр». Их взаимодействие можно организовать на уровне профессиональных союзов, региональных администраций либо профильных министерств. Самим предприятиям это сложно сделать. Сейчас это все происходит на уровне личных связей. Но системы здесь нет, а значит, и прорывов быть не может.

– Тем не менее вы решили заняться формированием машиностроительного холдинга: покупаете предприятия, выстраиваете производственную цепочку... Как организуется экономика внутри холдинга?

**И.Б. Кузнецов:** – На данном этапе мы еще не позиционируем себя как холдинг или группа. Пока это отдельные предприятия под единым управлением. «Сибирская машиностроительная компания» – это некий прообраз будущей управляющей компании с широким набором функций и финансовой политикой. Все предприятия сегодня самостоятельно зарабатывают, держат «свои» рынки, время от времени объединяясь для каких-то совместных проектов. Скажем, кузова для «Катерпиллара» частично варятся на базе ПК «Красный Яр», сборка осуществлялась на площадях «Сибэлектротерма».

Формирование полноценного холдинга – очень сложная задача. По сути дела, мы работаем на пяти разноплановых рынках,

на всех этих рынках – разные технические требования заказчиков, комплектация оборудования и так далее. Тем не менее мы понимаем, что нет смысла «городить огород» для каждого предприятия, и поэтапно какие-то вещи унифицируем.

Мы определили для себя как главную площадку сегодняшнего дня «Сибэлектротерм», приняли стратегию многофункциональности и отхода от традиционного вида деятельности – электрометаллургии. Сейчас превращаемся в каком-то смысле в комбинат. С набором многих взаимодополняющих производств и возможностей.

Может быть, появятся со временем другие промплощадки, но «коренник» в этой упряжке пока – «Сибэлектротерм». Мы хотим на нем отработать все стандарты. Дальше появятся управляющая компания, торговый дом, единая снабжающая служба, расчетно-кассовый центр.

Трудность еще и в том, что сегодня нелегко найти грамотных управленцев. Здесь финансово-экономический блок довольно сложный, нужно учитывать множество технологических нюансов.

**О.А. Утиралов:** – Большинство людей, которые, вроде бы, разбираются в финансах, не всегда понимают, что финансовый результат зависит не только от цены материалов, но и от того, как они используются, как их привезли, от нескольких параметров качества одновременно. И чтобы повлиять на общий результат, надо все составляющие проверять и выстраивать.

**И.Б. Кузнецов:** – Вернемся к вопросу, какую стратегию выбрать: гринфилд или использование старых активов? Мы в своей практике комбинируем две вещи: сердцевина – старая, советская (условно – «Сибэлектротерм»). Люди – в основной массе – тоже из советских времен. Но все это дополняется вкраплениями новых «кэтерпилларовских» процессов, в том числе образовательных, элементами сверхзадач крупных игроков типа «Газпрома». Перед нами задача: довести качество и себестоимость продукции до мирового уровня.

– Сотрудничаете ли вы с другими местными (или шире – сибирскими) предприятиями? Кого из них могли бы пригласить в общие производственные цепочки?

**О.А. Утиралов:** – Таких очень немного, и их круг постепенно сужается. Например, до недавнего времени многие новосибирские предприятия покупали поковки на Юргинском машзаводе, но их качество в последнее время не выдерживает никакой критики. И «Элсиб», к примеру, уже начал возить поковки из Италии. Я и сам, когда был в Италии, посмотрел, как там это производство организовано.

Итальянцы попросту скупили российское оборудование, слегка его модернизировали, автоматизировали, поставили под навес и спокойно работают. Если им нужна партия поковки определенной марки в определенном количестве, они тут же рядом, в «литейке», заказывают слиток нужного размера, заданного химсостава, отковывают его, сразу режут до нужного размера. То есть продают уже первично обработанные поковки. Небольшие размеры производств и правильные подходы к кооперации, которая там очень хорошо развита, обеспечивают нужную гибкость.

О высоких технологиях в экономике Сибири

– Могут ли местные мелкосерийные производства, например, те, что организованы в Академпарке, занять какую-то нишу в такой же кооперации?

**И.Б. Кузнецов:** – Нет. С точки зрения серьезной экономики это все – «игрушки». Конечно, где-то надо выращивать элементы инноваций. Но главная проблема наших инноваторов – отсутствие рынка. В конце концов, такое же оборудование, как в Академпарке, есть и в академических институтах. Продвижением разработок, «открыванием дверей» занимаются слабо. Но если внутри страны спроса нет, получается, что мы готовим инновации не для себя. Мы строим за государственный счет лаборатории, оснащаем их оборудованием, обучаем специалистов, но внедрять плоды всех этих усилий будут Китай, Европа, Америка...

– Каким образом технопарк или региональная администрация могут повлиять на формирование рынка?

**И.Б. Кузнецов:** – Это непростой вопрос. В свое время пояс внедрения Академгородка развалился, хотя на его создание работало все государство. Сейчас ведомства еще более разобщены. Очевидно, надо искать возможности встраиваться в какие-то

масштабные ведомственные программы. Допустим, если есть какая-то разработка в нефтегазовой области, надо выходить на И.И. Сечина («Роснефть») или А.Б. Миллера («Газпром»), встраиваться в их программы импортозамещения, добиваться патроната по каким-то проектам, чтобы они их «продавливали».

Я считаю, с точки зрения внедрения, будет экономический эффект от биофармацевтического технопарка в п. Кольцово, поскольку здесь интересы взаимные, внутренний рынок более прозрачный. Я это знаю потому, что тесно связан с ЗАО «Алтайвитамины» (технопарке новосибирского Академгородка), у них есть свои разработки, готовые к внедрению, они готовы производить «чужие» продукты и, главное, просматриваются рынки сбыта.

**О.А. Утиралов:** – Мне кажется, идея сделать промышленное производство в Академгородке – утопия. У меня был опыт общения с нашими учеными, когда я в первый раз искал оборудование для лазерной резки. В новосибирском Академгородке лазерной техникой занимаются два института, я побывал в обоих. Слов нет, научная разработка – уникальная, лазер – самый эффективный. Но для производства к лазеру нужны еще рабочий стол, автоматическая подача, приемка, максимально простая настройка, с которой справился бы рабочий, я не могу себе позволить по полдня это оборудование перенастраивать. А они всем этим не занимаются. Они изобретают лазер... В результате я купил импортную установку, которая, может быть, режет не так быстро, но зато рабочему нужно только две кнопки нажать, – и все работает.

На мой взгляд, каждый должен заниматься своим делом. Есть у тебя идеи – ты ими и занимайся. Отдай эту разработку, и пусть ее до ума доведет профессионал. Тот же «Бистроник» за 25 лет поднялся и выпускает технику мирового уровня – лазеры, лазерообразив. Не надо делать из ученых машиностроителей.

**И.Б. Кузнецов:** – Сколько изобретателей Академгородка умерли, так и не дожив до внедрения своих разработок! Все ждали, когда их великое изобретение кто-то купит за миллионы долларов. Никто никогда не купит! Надо просто понять, грубо говоря, в каком месте «пищевой цепочки» ты находишься, и кто тебя должен «съесть». Не нужно держаться за свои изобретения,

создавать самим предприятия, развивать рынок. У нас под боком есть технологическая биржа Китая, где можно продавать разработки. Там, на мой взгляд, складывается вполне справедливая рыночная цена. Продал, получил деньги – и двигайся дальше. Вот этой психологии у нас нет. Зато неадекватных амбиций – сколько угодно.

Одна из серьезных проблем Академгородка и технопарка, при всем уважении, – это отсутствие понимания реалий нашей экономики и своего места в ней. Для того количества инновационной продукции, которую они производят, у нас в стране нет рынка потребления.

Высокие технологии в нашей стране могут быть только точечными и должны встраиваться в те немногие базовые процессы, о которых мы говорили: недра, дороги и инфраструктура. Возможно это в некоторых сферах в фармацевтике и биотехнологии. Есть еще ВПК, но там своя специфика, мы говорим сейчас о рыночной экономике.

На сегодня мы не перестроим экономику из сырьевой в высокотехнологичную, чудес не бывает. Значит, надо жить в период сырьевой экономики и встраиваться в мировое разделение труда.

**О.А. Утиралов:** – В этом нет ничего обидного. Те же шведы используют свои природные возможности: развивают металлургию и перевозят сталь по морю. Но они довели свой продукт до уникального: делают износостойкую сталь, которая стоит в три раза дороже, чем во всем мире. Они выстроили свои цепочки, развили кооперацию и заняли высокотехнологичную нишу на металлургическом рынке. Надо и нам научиться так работать.

Если наладить нормальное межотраслевое взаимодействие, стандартизировать технологии, можно было бы многого добиться. Но этим никто не занимается, тем более системно. Хотя существует департамент базовых отраслей промышленности, принята Программа развития промышленности до 2030 г., какого-то эффекта мы от них не видим и поддержки не ощущаем.