

12 ноября 2019, 10:02

Что мешает возрождению машиностроения в России?

При долгосрочном контракте на 2-3 года можно создать любое производство, отмечает гендиректор группы «Коминвест-АКМТ» Александр Халецкий.

© Фото
ИА



«Росбалт»

О том, как развивается машиностроение коммунальной и дорожной техники в нашей стране, а также с какими сложностями сталкиваются участники рынка, в интервью «Росбалту» рассказал основатель и генеральный директор группы «Коминвест-АКМТ» **Александр Халецкий**.

— Александр Борисович, когда было создано ваше предприятие, как давно вы управляете им в качестве генерального директора и в чем секрет динамичного роста компании?

— В 2020 году «Коминвест-АКМТ» исполнится 28 лет, генеральным директором я являюсь с 2003 года. Первоначально наша компания была Торговым Домом объединения «Коммаш», в которое входили все основные заводы коммунального машиностроения: «Рязский авторемонтный завод», Мценский «Коммаш», Арзамасский «Коммаш», «Северодвинский завод

дорожных машин» и др. «Коминвест» владел миноритарными пакетами акций этих заводов, а директора заводов владели акциями «Коминвеста».

«Коминвест» был одним из самых больших дилеров «ЗИЛа» и «КАМАЗа», поставлял на заводы давальческие шасси, заказывал изготовление дорожной и коммунальной техники, а затем продавал готовые изделия по всей России и СНГ.

В конце 2000 года объемы закупок техники в нашей стране существенно снизились, и многие заводы начали продавать напрямую конечным заказчикам, чтобы увеличить маржу. В итоге в 2002 году объемы бизнеса сократились настолько, что прежние акционеры решили выйти из компании. Именно тогда появилась наша команда молодых энтузиастов, которая трудилась в отрасли несколько лет. Мы решили сохранить «Коминвест», хотя на тот момент это была только именитая оболочка со славной историей. Смешно сейчас вспоминать, но когда я и мой партнер Станислав Дорохин стали акционерами компании, то у нас была команда из пяти человек и стартовый капитал в \$20000...

Поначалу мы занимались поставками различной российской техники для наших давних клиентов из дорожной, нефтяной, энергетической отраслей. В те времена не всегда требовалось даже иметь дилерские договоры с заводами-производителями — главным было умение продавать.

Нас уже узнавали, к 2005 году мы «выросли» до 30 человек, реинвестировали в бизнес почти все, что зарабатывали. Иногда наши менеджеры получали бонусы от продаж в несколько раз больше, чем были наши доходы акционеров. Мы работали по 12 часов в сутки наравне с наемными менеджерами, постоянно ездили в командировки по всей России. Так что, по сути, нет никакого секрета: целеустремленность, трудолюбие и постоянное инвестирование. А главное — не бросать то, что начал, даже если не сразу получается, и честно, поступательно идти к цели.

— *Сейчас основной вид деятельности компании — производство коммунальной техники. Расскажите, как вы пришли в эту сферу.*



— В 2005 году уже было понятно, что российская промышленность в этом сегменте практически не создавала новых машин, а те, что были, и морально, и физически устарели настолько, что заказчики их приобретали только за неимением чего-то лучшего из-за относительно небольшого бюджета финансирования. Когда надо убрать дорогу от снега зимой, любая техника лучше, чем ее отсутствие. Про автоматизированные системы управления, автономность, многофункциональность тогда в России мало кто думал, хотя в развитых странах многое уже было внедрено. Мы понимали, что за этим будущее, что в самом дилерском бизнесе мало перспектив для развития, — и отправились в европейское турне за технологиями.

Первым производителем, к которому мы поехали, стал «Джонстон Свиперс» (Англия) — родоначальник вакуумных уборочных машин. Наша цель была проста: получить дилерские эксклюзивные права на территории России. Но мы просили продавать не готовые машины, а только оборудование. У нас были планы существенно снизить стоимость машины, установив оборудование на белорусское шасси «МАЗ», которое в то время было очень популярно у российских дорожников. Англичане скептически отнеслись к такой идее, предложили нам купить оборудование без чертежей и технической поддержки. Хорошо, что у нас был опыт работы наемных сотрудников на производственном предприятии «Севдормаш», и в свою команду мы взяли главного конструктора, уже тогда понимая, что самая большая ценность — интеллектуальные разработки и технические компетенции. В итоге мы приобрели навесное оборудование, затем в арендованном гараже площадью в 300 кв м. произвели первый монтаж, настройку — и пригласили англичан, чтобы показать свою работу. Стоимость готовой машины составила около 5 млн руб. По тем временам это было все равно очень дорого для российских заказчиков, но на 40% дешевле, чем такая же машина на импортном шасси. Англичане оценили наш здоровый авантюризм и дали нам эксклюзивные дилерские права на год. В первый год мы продали 6 таких машин — это был успех, так как убедить заказчика в 2005 году заплатить в два раза больше за новую технологию было непросто. Затем продали еще 20 машин, и в итоге продавали от 50 и больше машин в год, получив статус лучшего дилера.

Рынок современных качественных машин активно развивался, и к 2008 году, пользуясь репутацией лучшего дилера «Джонстон Свиперс», мы стали продавать продукцию «Фарид Индастриз» (Италия), «Эпоке» (Дания), «Вилли» (Финляндия), «Брод Свиден» (Швеция), «Моро» (Италия), начали развивать направление аэродромно-технического обеспечения и стали дилерами многих европейских и американских именитых компаний этой отрасли.

По многим из этих направлений мы были первопроходцами в нашей стране, но к 2011 в Россию пришли все мировые производители, напрямую или через дилеров. А конкуренция — это основной мотиватор для углубления в производство. Уже тогда мы понимали, что крупноузловой сборке в том виде, в каком она была, осталось существовать недолго, поскольку требовалось улучшать экономику за счет локализации производства в России отдельных видов навесного оборудования, продажи которого достигли экономически эффективного объема производства.

С этого момента мы начали искать производственную площадку для реализации наших проектов. В 2011 году ею стало АО «Тосненский механический завод» (1980 года постройки, 60000 кв м., с производством около 30000 кв м.)

— *В прессе много упоминаний о том, что Тосненский завод прошел серьезную модернизацию. Для чего необходимо было инвестировать средства в рабочее предприятие?*

— Когда ты покупаешь предприятие, то прежде всего оцениваешь его потенциал для производства современных качественных изделий. Но специфика заводов советского периода такова, что с 1980 года на них, как правило, не происходило масштабных обновлений, установок современного оборудования, тогда как в западных странах такие обновления происходили раньше каждые 10 лет, а сейчас — еще чаще.

Я всегда привожу пример, что мы вложили 10 млн евро только в модернизацию производственного процесса — это примерно в 3,5 раза больше, чем стоимость самого предприятия. Модернизации подверглись участки сварки, механической обработки, гибки, подготовки металла, раскроя, гидроцилиндров и гидравлики, покраски и сборки. Конечно, мы делали технический проект, защищали его. Мы получили инвестиционный кредит в Сбербанке на 5 лет с участием 30% собственных средств и в итоге приступили к реализации в 2014 году.



— *По вашему мнению, почему в России не так часто обновляются производственные фонды?*

— Прежде всего, в любом проекте должна быть экономическая целесообразность, а это значит, что мы должны окупить инвестиции хотя бы за 5 лет. Для этого должен быть подтвержденный постоянный рынок продаж, что не всегда соответствует реалиям: в регионах закупки дорожной и коммунальной техники очень фрагментированы и происходят в основном по 44 и 223 ФЗ, а бюджеты доходят в III—IV квартале. Получается, что у предприятия нет равномерной загрузки производства.

Еще одна проблема — дорогие кредиты. Мы получаем их под 12% годовых и выше, в то время как для западных коллег это 2-3% годовых. Очень высокие требования по залоговому обеспечению, банки крайне низко оценивают залоги и считают рисковыми те из них, которые принимаются во всем мире.

— *Как же вы при таких условиях решились на этот инвестпроект, в чем была ваша мотивация?*

— Знаете, если вы основатель компании, а ваша работа со временем превращается в дело жизни и одновременно хобби, то экономические показатели отходят на второй план. Но при этом мы понимали, что нужна новая современная продукция.

Конечно, в России должна быть сильно диверсифицированная продуктовая линейка, чтобы загружать работой предприятие круглый год, не зависеть от распределения госбюджетов в регионы и ведомства. И мы одновременно с модернизацией завода решали эту задачу. За эти годы мы создали лучшую в России команду инженеров-конструкторов из более чем 40 человек, которая нам позволяет проектировать изделия любой сложности в короткий срок.

Мы старались создать идеальный завод, в меру универсальный, не уступающий известным европейским аналогам, с которыми мы работали с 2005 года и были знакомы с их производством.

— *Вы также имеете отношение к финскому предприятию «Амоматик». Расскажите об этом опыте.*

— В 2012 году мы были дилерами этого предприятия, основной его профиль — асфальтовые заводы производительностью от 120 до 360 тонн в час. Кстати, в этом году «Амоматик» отмечает 100 лет со дня своего основания. То есть новые компетенции и качественный продукт создавали несколько поколений.

До санкций у нас была принята стратегия развития через вхождение в капитал средних и малых семейных предприятий с целью получения необходимых, критичных технологий для российской отрасли машиностроения. Нам поступило предложение от прежнего акционера компании «Амоматик», который на тот момент уходил на пенсию. Мы согласовали хорошую цену в рассрочку на 3 года — и сейчас считаем, что это одно из лучших наших решений за всю историю нашего развития.

— *Что вам дало участие в финском предприятии?*

— Много из того, чего мы даже не могли предположить. Понимание европейского менталитета, методов управления компанией, продвижения продукта и взаимодействия с государством дало нам бесценный опыт работы в Европе. Мы можем продавать там качественные продукты, сделанные в России, через налаженные дилерские каналы под европейским известным именем. Мы освоили новое производственное направление.

По сути эти знания и компетенции открывают для нас много новых направлений в других отраслях. Ведь АБЗ — это сложное техническое изделие. Там происходит много процессов — от поступления инертных материалов до выпуска готовой асфальтовой смеси, — механизмы которых можно по аналогии применять в разных отраслях для производства бетона, сортировки и переработки мусора. Мы очень сильно усилили свои компетенции.

Мы узнали, что в России рабочая сила стоит практически в 4 раза меньше, что дает нам возможность производить какие-то металлоконструкции дешевле. При этом кредиты более выгодные в Финляндии (2-3% годовых). Кроме того, там большая ответственность совета директоров за деятельность предприятия — это дает возможность принимать обдуманные коллегиальные решения.

У нас есть уже опыт, когда мы совместно с финскими коллегами создали новый завод контейнерного типа МАБУ 80, что является мировым ноу-хау. Каждый узел — контейнерного размера, а завод состоит из 18 модулей, которые легко собираются, перемещаются в габарите на спецавтомобилях. Стоимость его эксплуатации на 50% дешевле, чем у конкурентов. Мы получили субсидии НИОКР Минпромторга на создание подобного завода в России, сделали его за 2 года. Конечно, без участия предприятия со столетним опытом работы в такие рекордные сроки мы бы не уложились.

Это для нас явилось подтверждением правильности выбранной стратегии в масштабах государства. Такого не делала ни одна компания за последние 30 лет в нашей стране.

— *А где можно увидеть это ноу-хау?*

— Первый завод мы установили в Московской области в Дубне, в этом сезоне отлаживали все механизмы и опции, программное обеспечение. И сейчас можем с уверенностью сказать, что завод показал себя на все 100%, вышел на заданную мощность бесперебойной работы.

— *Одним из ваших акционеров является дочерняя структура Сбербанка. Как вы стали партнерами?*

— Это очень поучительная история... Чтобы развиваться такими темпами, как это делала наша группа компаний с нулевой точки отсчета, необходимо было постоянно привлекать кредитные ресурсы. Ведь тот путь, которые европейцы проходят за 30 лет, мы, по сути, прошли за 10.

Мы взяли кредиты в Промсвязьбанке и Сбербанке на общую сумму около 3 млрд руб. В то время, в 2014 году, Промсвязьбанк был частным. Когда Центробанк поднял учетную ставку до 18% годовых, Промсвязьбанк увеличил ставку для нашей компании с 16% годовых до... 32%, а Сбербанк — с 13% до 16%. Учитывая, что 1,8 из трех миллиардов были в Промсвязьбанке, можете себе представить, какая это серьезная кредитная нагрузка для машиностроительного бизнеса. Одновременно началась девальвация рубля, объемы госзаказа на продукцию машиностроения снизились более чем на 50%, а в 2015 году еще было принято постановление правительства № 656 «о запрете закупок импортной техники для государственных и муниципальных нужд». На тот момент большая часть нашего склада состояла из импорта, мы были только на пути модернизации завода и не закончили изготовление российских аналогов продукции коммунальной техники. Вот и попали в финансовую западню. Но мы держались весь 2015 год...

В 2016 году пришлось начать переговоры с обоими банками о реструктуризации долгов. Банки провели аудит компании, убедились, что все выданные средства были потрачены по назначению. Мы подготовили совместно с РВС стратегию развития, нам ее утвердили. Переговоры заняли почти год, и в итоге мы получили решение, аналогичного которому в отрасли машиностроения я не

знаю: один банк решил выкупить наш долг у другого и войти в капитал компании на 51%. Мы очень благодарны Сбербанку за то, что нам дали второй шанс для развития — и стараемся оправдывать доверие. Ведь за это время мы завершили начатую модернизацию, изготовили новые образцы техники, не уступающие европейским аналогам, вакуумные уборочные машины, механические уборочные машины, новую линейку комбинированных дорожных машин, линейку мусоровозов и ремонтной техники. Плюс российский асфальтовый завод, аналогов которому нет в мире.

— *Вы сказали, что получили субсидии НИОКР. Расскажите подробнее о поддержке государства — достаточна ли она в вашей отрасли?*

— Нам грех жаловаться. Сейчас мы ведем три НИОКРа Минпромторга по постановлению № 1312. Например, это наш мусоровоз на дизель-электрическом шасси, уже начались серийные продажи... Мобильная асфальтовая установка с производством до 100 тонн в час — выходим на серийное производство. В процессе изготовления — дорожный аэродромный уборочный комплекс. Государство нам доверило три НИОКРа, а мы стараемся не подводить. Также благодарны заводу «КАМАЗ» — у нас очень тесное сотрудничество, мы изготавливаем самое сложное навесное оборудование на шасси «КАМАЗа», и когда требуется высокая техническая компетенция, часто нас призывают для совместной работы.

Сейчас все ожидают, когда заработают меры поддержки лизинга дорожной техники. Возможно, ограничение срока службы спецтехники также будет стимулировать спрос. В некоторых подрядных организациях износ техники уже более 50%, но нет механизма ее списания с баланса и возможности купить новую, в том числе из-за недостатка финансирования.

Надеемся, что и национальный проект «Безопасные качественные дороги» послужит для развития всех смежных отраслей. Мы готовы удовлетворить весь спрос качественной продукцией.

— *Как вы оцениваете конкурентную среду в нашей стране?*

— Вы знаете, по-разному... Есть уважаемые конкуренты, такие же заводы, которые прошли процессы модернизации, совершенствуют свою продукцию, улучшают качество — с такими у нас рабочие отношения. А есть предприятия, которые маскируются под производство полного цикла, не владея станками, не имея в собственности инженерно-конструкторской документации, что является основным требованием соответствия производителя. Они выдают себя за производителей продукции, которая по факту собирается из импортных компонентов.

С 2016 года наше государство установило график соблюдения технологических операций, в соответствии с которым в 2019 году необходимо производить 10 из 11 операций, включая установку двигателя, мостов, производство кабин, сварку рамы, навесного оборудования и др. Те компании, которые серьезно готовились к выполнению 719 постановления, активно инвестировали в технологическое оборудование, наращивали производственные площади, расширяли инженерный конструкторский потенциал. Но есть «псевдопроизводители», которые постановление игнорируют, находят «дыры» в законодательстве — и

это позволяет им беспрепятственно участвовать со своей продукцией по 44 и 223 ФЗ...

— Как вы боретесь с такими «конкурентами»?



— Я открыто разъясняю свою позицию на отраслевых мероприятиях в Госдуме, ТПП РФ, Минпромторге, на экспертных советах и выставочных мероприятиях. Причем, по нашему мнению, необходимо доработать целый ряд отраслевых процессов.

Например, при получении актов экспертизы и СТ 1 должна быть ответственность за выдачу документа не только заявителя, но и подписанта. По факту часто предоставляются сфабрикованные документы, которые соответствуют требованиям лишь по формальным признакам, а у экспертов в региональных ТПП иногда нет компетенции это распознать. Зачастую для закупки компонентов с целью превращения их в российские используются поставщики—посредники, и всю историю по ним можно легко увидеть в таможенной статистике.

По сути, использующиеся схемы позволяют поставлять эксклюзивную продукцию западных поставщиков под именем российских производителей, а затем выигрывать тендеры по 44 и 223 ФЗ с минимальным снижением. Цена на такую продукцию не уменьшается. Российский бюджет теряет сотни миллионов, а госзаказчики в полной уверенности, что раз официальный орган ТПП выдал соответствующий документ, то оснований сомневаться нет. Получается интересная ситуация: поставщик — герой, который создает эксклюзивную дорогостоящую продукцию, вводит заказчика в заблуждение, а заводы, которые имеют реальную компетенцию и мощности на создание подобной продукции, не создают аналоги, так как рынок завоеван «псевдопроизводителями». Чтобы на него пробиться, нужны время и деньги на создание опытного образца и испытания. Но даже Минпромторг считает, что данная ниша машиностроения уже освоена, и не поддерживает альтернативу. Таким образом подрывается технологическая независимость и безопасность страны.

— А как распознать «псевдопроизводителей»?

— Их легко вычислять по отсутствию технологического оборудования на балансе, недостаточному штату производственных сотрудников. Зачастую такие предприятия сдают в аренду площади западным компаниям, те завозят свое оборудование, свой производственный персонал и, по сути, контролируют весь процесс сборки.

— *Когда вы открыто заявляете о таких проблемах, как на это реагируют участники рынка?*

— Реальные производители все поддерживают и тоже выступают, просят Минпромторг ужесточить контроль выдачи СТ 1 или привести в соответствие Перечень предприятий по 719 постановлению и перечень Торгово-промышленной палаты.

К сожалению, именно у псевдопроизводителей находится ресурс, они не жалеют денег на маркетинг, дорогие презентации и выставки, присваивают себе покупные звания и награды, лишь бы казаться настоящими. И объяснить это очень просто: чтобы продать импортное изделие, собранное из крупных узлов, не нужно иметь большие запасы компонентов, содержать более 500 человек — ведь их поддерживают западные производители своими дешевыми кредитами. Им не надо создавать ничего нового, производить испытания. Мы же прошли этот этап еще в 2011 году.

Есть те, кто поддержку западных производителей оправдывает отсутствием в России технологий и современных мощностей. Но часто за этим кроется коммерческая заинтересованность в тех или иных поставщиках. При долгосрочном контракте на 2-3 года можно создать любое производство, разработку, рабочие места, платить налоги и получить российский образец. Такие контракты, например, практикуются сейчас в Министерстве обороны, и мы видим эффективность этих разработок. У нашей компании тоже есть такой опыт с военным ведомством России.

— *Расскажите об этом поподробней.*

— Мы поставляем военным аэродромные вакуумные уборочные машины. Еще в 2009 году мы получили согласие научно-исследовательских институтов Минобороны на применение импортных компонентов, провели испытания и получили литеру О1. А с 2016 года у нас был согласован график поэтапного замещения всех импортных компонентов. Так вот, с гордостью могу сказать, что в этом году мы поставим полностью российские машины.

Этим отличается работа с Минобороны: каждый платеж согласовывается с казначейством, так что ни одна деталь из-за рубежа не попадет в машину, даже если очень захотеть. А все машины проходят военную приемку на каждой стадии изготовления. Такой порядок нас очень дисциплинирует и стимулирует импортозамещение.

— *Насколько я знаю, вы активный участник отраслевых объединений. Для чего вы тратите время на эту деятельность?*

— Да, я один из основателей СРО «Спецавтопром» — первого в России СРО машиностроения. Правда, сейчас я поддерживаю его в основном своими выступлениями и участием в отраслевых мероприятиях.

Главная цель — это консолидация интересов отрасли, отстаивание в институтах государственной власти. Нам повезло, что сейчас наше правление СРО

возглавил Ректор МАДИ Геннадий Кустарев, и теперь у нас — тесная связка науки и производства. Так что планируем активно использовать полигон МАДИ для испытания новой техники.

Также важная роль этой организации — выработка стандартов поведения в отрасли, разбор конфликтных ситуаций.

— *А вы лично сталкивались с конфликтами или «неспортивным поведением»?*

— Раньше не сталкивался, но в последнее время ощущаю на себе «укусы» информационной атаки, так называемого «черного пиара», когда берутся факты из бизнес-деятельности, происходит подмена понятий, переворачивается суть — и ты из порядочного поставщика, борющегося в честной конкурентной борьбе, «превращаешься» в «антигероя». Те, кто меня знает, шутят, что это хороший бесплатный пиар от «конкурентов»...

— *Каковы, по вашему мнению, причины этой атаки — и как собираетесь реагировать?*

— Я рассказал уже, что активно борюсь с «псевдопроизводителями», вот и получаю противодействие. Это нормальная реакция, видимо, последний жест отчаяния — ведь ничего умнее «конкуренты» не смогли сделать. Если бы они потратили время и средства на производство, согласно требованиям закона, и создание своей нормальной техники, так и бороться бы с ними не пришлось...

А реагировать я никак не буду. Мы уже всем доказали, что являемся добросовестными производителями полного цикла конкурентной продукции в разных сегментах. Есть хорошая пословица на этот счет: «Собака лает — караван идет».

Беседовала Анна Петрова