

СБОРЩИКИ «ЛЕГО»

Э то хорошо видно на примере тяжелого машиностроения — отрасли, в которой я работаю. Ситуация, на первый взгляд, парадоксальная. Можно сказать, что российские машиностроители в целом воплотили мечту советских — научились делать продукт дешево, качественно, в срок и вполне на уровне зарубежных аналогов. Но и с таким продуктом часто остаются не у дел даже у себя дома. В большинстве знаковых проектов по строительству крупных промышленных объектов в России доля отечественного оборудования сегодня не превышает 5–10%. Хотя по номенклатуре и производственным возможностям российские машиностроители вполне могли бы обеспечить как минимум 25%. Причем локализация происходит в основном по оборудованию, в котором металла много, а добавленной стоимости — мало; все остальное заказывается у зарубежных производителей.

Почему так происходит? Причины следует искать в 1990-х и 2000-х годах — «потерянных десятилетиях» российского машиностроения. После распада СССР отрасль оказалась в числе наиболее пострадавших. Но самая главная потеря того времени — отечественная проектно-инжиниринговая «платформа». Помните все эти многочисленные советские отраслевые НИИ и проектные институты? И как на их месте потом открывались офисные центры? Вакуум заполнили зарубежные интеграторы — так называемые

Главное действующее лицо современной индустрии — системный интегратор. Тот, кто проектирует из отдельных элементов и технологий готовые решения — будь то смартфон или новый завод «под ключ». К сожалению, в этой дисциплине Россия пока не очень сильна.



ВАДИМ МАХОВ

председатель совета директоров ПАО «Объединенные машиностроительные заводы», глава комитета ВЭД Ассоциации менеджеров России

ЕРС-контракторы¹, которым российская промышленность и стала заказывать объекты «под ключ». Промышленности ведь не нужны наборы оборудования «сделай сам». Задача контракторов — делать базисный инжиниринг, интегрировать оборудование от различных производителей в единую производственно-технологическую линию и строить объект. Это своеобразные сборщики «лего». Но у них — самая высокая маржа в цепочке. Они заинтересованы в том, чтобы продолжать извлекать свою технологическую ренту. И задают правила игры.

На практике это выглядит так. Вот стоит российский завод, построенный иностранным ЕРС-контрактором. Вот отечественный машиностроитель со своим оборудованием. Пусть оно даже самое лучшее на свете — заранее можно сказать, что у них не получится никакого сотрудничества, потому что это оборудование никак не стыкуется с имеющейся производственной линией. Это все равно что пытаться поставить двигатель от «тойоты» на «фольксваген»: если конструкторы не предусмотрели такую возможность с самого начала, ниче-

¹ ЕРС — англ. аббревиатура от engineering, procurement, construction (инжиниринг, поставка, строительство).

го не выйдет. Кто придумывает дизайн-схему, тот и хозяин положения — на многие годы вперед!

Собственно говоря, пробуксовка роста, которая наблюдается в российском машиностроении, во многом идет именно от этого. Как говорит Петр Щедровицкий², в современном мире конкурируют не столько отдельные проекты и предприятия, сколько системы разделения труда. Каждый крупный ЕРС-контрактор, по сути, выступает координационным центром собственной системы разделения труда, цепочки поставок. И встраиваться в эти цепочки у российских машиностроителей получается плохо: да, мы заняли нишу (те самые 5–10%), но она тесная, и расширить ее не получается.

Бизнес есть бизнес: иностранные контракторы проектируют объекты в соответствии со своими интересами. Не потому, что они нас «не любят» или «не хотят пускать». Будь их воля (если бы это не влияло на качество предлагаемого ими конечного решения), они бы вообще никого не пускали — делали бы все оборудование сами.

Какие могут быть стратегии у российских машиностроителей? Первая очевидна: продолжать встраиваться в существующие системы разделения труда, стараясь делать продукты, явно превосходящие аналоги конкурентов качеством и более низкой ценой. Вторая — начинать заниматься системной интеграцией самим, формировать консорциумы производителей.

Хороший пример системной интеграции в российском исполнении — проект по созданию ближнемагистрального пассажирского самолета Sukhoi Superjet 100. Локализация поставок у него по прошлому году была почти 49%. Представляете, сколько российских компаний получило заказы? Причина все та же: кто придумывает дизайн-схему, тот и хозяин положения. Кстати, полное импортозамещение в таких проектах вовсе не самоцель — ведь конечный продукт должен состоять из лучших компонентов, чтобы быть конкурентоспособным. Но тут важна сама возможность для российского поставщика войти в проект, потому что системный интегратор ее предусмотрел: сделай какой-то компонент лучше и дешевле — и ты в игре.

Мы в «Объединенных машиностроительных заводах» тоже пошли по пути развития системной интеграции. Исторически у нас в группе компаний всегда был сильный инжиниринг по каждому из направлений, но преимущественно — продуктовый. Мы всерьез пошли в проектирование, в дизайн-проекты — в том числе в партнерстве с некоторыми зарубежными ЕРС-контракторами, которые передают нам свои технологии.

Трансформация займет, по нашим расчетам, около трех лет. Но уже сейчас мы выполняем заказ на полное проектирование двух крупных производств — в области нефтехимии и сжижения природного газа. А наше решение в области криогеники — мини-установки для СПГ — занимает сейчас в Китае 30% рынка.

Для себя на уровне стратегии мы сформулировали это так: нужно стать поставщиком не продуктов, а готовых решений. Это вполне могло бы стать лозунгом и для всего российского машиностроения.

2 Известный философ-методолог, консультант по региональной и промышленной политике.