

"Крупные проекты — это возможность привлечь таланты в отрасль и развить стратегическую базу"



Фото: Василий Шапошников / [Коммерсантъ](#)

20.04.2015

Возможности, которыми на сегодня обладает ОАО "Объединенные машиностроительные заводы" (ОМЗ), позволяют этому холдингу успешно конкурировать с российскими и иностранными компаниями. Благодаря инвестициям акционера и финансового партнера — Газпромбанка — холдинг способен участвовать в программе импортозамещения и обеспечивать своих заказчиков продукцией высокого качества по конкурентным ценам. Председатель совета директоров ОМЗ Вадим Махов уверен, что катализатором развития отечественной промышленности может стать возможность участия российских и зарубежных компаний в тендерах на равных. Об этом он рассказал в своем интервью "Власти".

## **Какие направления деятельности являются основными для группы ОМЗ?**

Основными для нас традиционно считается атомное машиностроение, нефтехимическое и криогенное оборудование (установки разделения воздуха, производство кислорода, азота, гелия и так далее), горная отрасль, включающая всевозможные виды экскаваторов, дробилок, драглайнов, специальных сталей.

## **Заводы, входящие в группу ОМЗ, производят много уникальной продукции. Есть ли у вас конкуренты на внутреннем рынке?**

Конкуренция, конечно же, есть. Но во всех перечисленных отраслях она определяется возможностями компании, составом оборудования и компетенциями. Например, в России на сегодняшний день работает как минимум десять предприятий по производству специальных сталей. Но оборудование у нас разное. Так, большинство из них имеет, скажем, промышленные молоты с массой ударной части или прессы до 1 тыс. тонн. А молоты и прессы 6 тыс. или 12 тыс. тонн есть только у нас. Или, допустим, экскаваторы с объемом ковша до 1 кубометра в России выпускает тоже несколько предприятий. Но более крупные машины — 5-, 10- и особенно 30- и 50-кубовые экскаваторы — делаем только мы. Также по криогенному оборудованию: из российских компаний мы делаем наиболее полный спектр работ. По атомному оборудованию до недавнего времени, пока в рамках госкорпорации "Росатом" не была создана группа компаний "Атомэнергомаш", были Ижорские заводы.

Такое разделение справедливо, если иметь в виду оборот компании. С точки зрения перспектив приоритетной для нас остается все-таки нефтегазовая отрасль. Мы провели у себя серьезную трансформацию производства и перешли от поставок определенных видов продукции к комплексным поставкам. Если раньше мы поставляли оборудование блоками (колонны внутренних устройств, абсорберы и т. д.), то теперь мы выполняем фактически весь комплекс работ — инжиниринг, разработку рабочего проекта и комплексную поставку оборудования — иначе говоря, все, кроме общих строительных работ.

Другой наш плюс заключается в том, что наша продуктовая линейка значительно шире, чем у конкурентов, а сроки изготовления меньше. Приведу несколько примеров: ОМЗ производит всю линейку нефтехимических реакторов и колонн — начиная от небольших по мощности (в 100 тонн) до самых крупных в России в 2 тыс. тонн. А если взять такой продукт для нефте- и газопереработки, как крупные шары для хранения топлива, газа, то мы не только единственные производители этого оборудования, но и научились производить их не за шесть месяцев, как остальные, а всего за неделю.

Еще важный момент: в сфере производства технических газов мы во многом перешли от торговли оборудованием к поставкам готовых решений. То есть вместо поставок криогенной установки по производству кислорода мы подписываем контракт сроком на 20-30 лет на поставку кислорода по схеме on-site. Более того, к сегодняшнему дню мы работаем над проектом по строительству установок-миллионников по производству сжиженного природного газа (СПГ). В России, насколько я знаю, никто еще близко не подошел к этой технологии, и на российском рынке у нас на этом поле конкурентов нет. Нет пока и в Китае, куда мы поставляем мини-заводы в большом количестве. По производству гелия у нас также нет конкурентов в России. Наша компания — единственная в мире,

обладающая компетенцией по изготовлению оборудования для производства гелия-3.

Если говорить о конкурентах, то здесь надо учитывать, какими производственными мощностями они располагают. Понимаете, провести научные исследования и сделать опытную установку — это лишь небольшая часть всей истории. Надо запустить процесс "индустриализации инноваций", то есть создать, наладить производственную систему, которая позволит сделать продукцию качественно и в срок. Например, когда мы делали первый реактор для туапсинского нефтехимического комплекса, мы работали с ним три года, и себестоимость каждого его килограмма обошлась нам тогда примерно в \$40. На сегодня мы добились снижения себестоимости этой продукции в два раза, до менее \$20 за кг, и вместо трех лет на производство такого реактора у нас уходит всего год.

### **В чем еще ваши конкурентные преимущества?**

Приведу пример из нашей практики. При строительстве нефтегазовой станции зарубежная инжиниринговая компания, которую нанял один из наших покупателей, заказала нам реактор по своим чертежам. Крупные нефтехимические реакторы, абсорберы, сосуды с учетом проектирования, производства, поставки и монтажа делаются около года. Когда наши конструкторы посмотрели предоставленные чертежи, они сразу сказали, что в расчетах ошибка — стенка должна быть прочнее, а значит — толще, иначе будут проблемы. Но инжиниринговая компания настаивала на том, чтобы мы работали строго по чертежам. Несмотря на это, чтобы полностью исключить риск срыва сроков реализации проекта мы решили сделать стенку реактора более прочной за свой счет. И когда через девять месяцев наши партнеры сообщили, что они нашли ошибку в расчетах и стенка действительно должна быть толще, мы оказались на высоте — закончили изделие в срок, с более толстой стенкой. Этот пример говорит о том, что наше преимущество помимо технической оснащенности заключается еще и в том, что на заводах нашей группы работают мощнейшие конструкторские школы, которые могут подстраховать коллег из иностранных компаний.

### **Для вас тема импортозамещения новая?**

Нет. Она появилась не вчера. В книге, написанной мной еще полтора года назад, я попытался проанализировать причины того, что в России объем импорта по статье "машины и оборудование" вырос до \$150 млрд в год. То есть 51% всего импорта идет именно по этой статье! Российским компаниям и нам в частности сегодня остро не хватает крупных проектов, которые могли бы мотивировать приток талантов.

Указанная проблематика актуальна и для внешнего рынка, и для внутреннего. Мы пытаемся убедить российских заказчиков в том, что на тендерах должно быть больше конкурирующих компаний. Это выгодно даже не столько нам, сколько именно самим клиентам. Ведь для него что важно? Иметь качественный и конкурентный продукт. Наиболее точно описать сложившуюся ситуацию можно словом "взаимозависимость" — и это то, что все мы должны понять. Тем более если мы находимся в одной стране.

## **Какие пути развития есть, на ваш взгляд, у отечественного машиностроения?**

Трудно быть первопроходцем. Когда что-то делаешь в первый раз, это может получиться дольше и дороже из-за каких-то шероховатостей. Преодолеть это можно разными способами. Есть, например, китайский путь: в свое время китайцы просто побуждали зарубежные компании локализовывать не только производство, а патенты, лицензии, расчетную базу, инженерную — именно то, что является основой основ развития промышленности.

Последний год показал, что у нас уже есть несколько конкретных случаев нашего участия в поставках наряду с зарубежными компаниями: совместно с ними делаем инжиниринговые центры, заключаем серьезные контракты на передачу технологий в собственность этим совместным предприятиям. В результате доля локализации, которая ранее составляла около 10%, сейчас возросла в этих проектах до 70%. И иностранным фирмам тоже выгодно получать на таких условиях, скажем, весь проект. По большому счету курс на импортозамещение не означает, что мы хотим заместить абсолютно все. Мы хотим, чтобы развивалась наша стратегическая база. Чтобы мы могли развить у себя основные технологии, привлечь под эти проекты лучшие умы, таланты, дать импульс развитию.

## **Как бы вы оценили уровень локализации в тяжелой промышленности сегодня?**

Уровни разные от направления к направлению. Скажем, в производстве СПГ сегодня — 10-20%. В целом, уровень локализации на сегодня составляет 35%, и, насколько я знаю, есть цель повысить этот уровень до 60% к 2020 году.

## **Как вы оцениваете перспективы увеличения локализации?**

За последние несколько лет нам удалось сделать немало. После того как Газпромбанк сделал значительные вложения в модернизацию, в том числе в НИОКР, мы смогли вернуть себе несколько рынков. Например, рынок крупных карьерных экскаваторов сегодня снова полностью наш. Может быть, остались моменты по элементной базе, компьютерам, но в этом мире по-другому и не получится. Экскаваторы свои мы успешно поставляем и за рубеж — в Индию, Вьетнам и другие страны.

Есть еще замечательный пример из области криогенного оборудования. Рынок криогенных установок для нас был почти потерян. Но за последние годы, благодаря одной поучительной истории, мы смогли вернуть около 80% рынка по этой продукции. Один из наших клиентов закупил две криогенные установки. Одну — нашу, другую — крупного европейского производителя, который хвастается энергоэффективностью своих установок. Однако после трех лет работы на практике оказалось, что наша установка на 9% более энергоэффективна, чем хваленая европейская. Клиенты, которые на тот момент были на стадии решения по заключению контрактов с этим европейским производителем, во время посещения производства техническими делегациями видели фактические данные по работе нашей установки. И, сделав на основании этого выбор не в пользу европейской компании, переходили к нам.

## **А есть ли у вас, как у производителей, какие-то предложения, как можно сократить долю импорта?**

Есть, и вполне конкретные. Во-первых, наше оборудование поставляется как составная часть неких готовых решений. Беда в том, что как только компания заказывает базовый инжиниринг у зарубежных лицензиаров, это автоматически означает, что российских поставок там практически не будет. Иными словами, чтобы ситуация изменилась, рабочий проект должна выполнять российская компания. При этом будет возможно предусмотреть локализацию и возможность российских компаний участвовать в тендерах. Почему доля импорта до сих пор так высока? В том числе и потому, что российские компании не часто могут выйти на тендеры — так зарубежные лицензиары составляют документы. И когда недавно одна из крупнейших российских нефтегазовых компаний обратилась к лицензиарам с просьбой предусмотреть в тендере возможность участия российских производителей, мы победили с хорошим предложением по цене и качеству.

## **В этом, по-вашему, и может заключаться помощь регуляторов?**

В целом, да. Кроме того, можно было бы создать 2-3 игрока в области ЕРС (инжиниринг, строительство, поставки). Таким образом, будет создано несколько технологических баз компетенций по всем базовым технологиям (задвигки, мембраны, заводы СПГ, по нефтехимии, полипропиленам и т. д.). Кроме того, если говорить о госкомпаниях, то в них есть представители государства в советах директоров. Есть вертикаль власти. Поэтому можно не придумывать какие-то дополнительные законы. И если будет поставлена задача от государства, принято конкретное решение и за локализацию совершенно серьезно возьмутся, то через советы директоров можно эту политику четко проводить с учетом коммерческих интересов потребителей.

## **Кстати, к вопросу о потребителях — группа ОМЗ сейчас поставляет в Китай крупные карьерные экскаваторы и мини-заводы СПГ. Каковы перспективы дальнейшего сотрудничества с Китаем по конкретным проектам и в целом, в сложившихся обстоятельствах, со странами АТР?**

Предприятия группы ОМЗ накопили большой опыт поставки наукоемкой продукции в Китай. В частности, на текущий момент на китайском рынке востребованы ожижители природного газа производства "Криогенмаша" производительностью от 1 до 3 тонн СПГ в час, созданные на дроссельно-эжекторном цикле, которые отличаются высокой надежностью. В настоящее время появился спрос на установки большей производительности, и "Криогенмаш" создал подобное решение на азотном детандерном цикле, первая подобная установка отгружена заказчику в России, в Калининград. Китайские заказчики с нетерпением ждут результатов запуска данной установки, хотят увидеть ее в действии собственными глазами (это традиционно для работы с китайскими компаниями), и после этого мы прогнозируем новый виток роста спроса на инновационную продукцию "Криогенмаша".

Тем более что китайские коллеги проявляют повышенный интерес к инновационной продукции — за последние несколько лет "Криогенмаш" построил в Китае две уникальные установки разделения редких газов, ведутся переговоры

по поставке третьей, которая позволит получать не только чистые криптон и ксенон, но и неон и гелий.

Еще одно направление — поставки систем перевозки и заправки жидким водородом. Данная система в 2014 году передана заказчику — корпорации "Великая стена", ведутся переговоры о возможности поставки в Китай еще одной партии подобного оборудования.

Если говорить о рынке АТР, то примером перспективного направления для сотрудничества является Вьетнам. На рынке Вьетнама другое предприятие Группы ОМЗ — ООО "ИЗ-КАРТЭКС имени П. Г. Коробкова" исторически сотрудничает с угольными разрезами, входящими в состав компании Vinacom. В период с 2006 года по настоящее время были осуществлены поставки четырех единиц экскаваторов ЭКГ-10. На угольных разрезах компании Vinacom также эксплуатируются экскаваторы ЭКГ-8и и ЭКГ-5а советского производства.

### **А что нужно конкретно группе ОМЗ?**

Нужно доверие наших клиентов, выраженное в форме конкретных заказов. Недавно мы ездили в Азербайджан, смотрели завод по производству шельфовых платформ, производство которых было успешно освоено. Эта задача имела стратегическое значение: шельфовые платформы на Каспий привезти невозможно, поэтому выбор у них был небольшой: либо они делают их сами, либо у них просто не будет нефти. Когда мы разговаривали с представителями этой компании, их совет был таким: не стоит браться за проект, если он не будет обеспечен заказами на следующие 3-5 лет. Доверие — ключ к успеху. И именно отсутствие доверия и заказов на перспективу в свое время привело российскую промышленность к иностранной зависимости, оцениваемой в \$150 млрд в год.

Беседовал Константин Анохин