

## ОПЫТ ОТРАСЛЕВЫХ ЛИДЕРОВ

## Философия «Русской механики»

Леонид Можейко: «Я сторонник более классического подхода, когда государство определяет общие правила игры, следит за их соблюдением, но непосредственно в бизнесе не участвует»

Одной из важнейших тем уходящего 2017 года стал вопрос выстраивания стабильных, наиболее гармоничных и эффективных отношений между государством и промышленниками (речь в первую очередь — о частных производственных компаниях с высоким инновационным потенциалом). В ситуации, когда стратегическому развитию индустрии и экономике в целом необходимо (причем, остро необходимо!) опираться в первую очередь на внутренние ресурсы и компетенции, созидательная и поощрительная энергетика государственной промышленной политики становится не просто желательной, но без преувеличения — судьбоносной. Одной из площадок, где развернулась яркая и во многом показательная дискуссия на эту тему, стало выездное совещание Минпромторга России по вопросу развития производства внедорожной техники. Инициатором проведения мероприятия и принимающей стороной выступило рыбинское предприятие «Русская механика». По итогам совещания у «Промышленного еженедельника» состоялся серьезный разговор на тему взаимоотношений государства и промышленности с генеральным директором АО «Русская механика» Леонидом Можейко.

— Леонид Чеславович, ставшее уже знаменитым в среде профессионалов совещание в Рыбинске прошло по инициативе вашего предприятия. Насколько вам как частному бизнесу полезны подобные совещания?

— На том совещании, которое специалисты называют этапным для понимания проблем отрасли и путей ее развития, было представлено три группы заинтересованных лиц. Первая — федеральные структуры власти в лице нашего профильного Министерства промышленности и торговли России. Вторая группа — региональные власти в лице Правительства Ярославской области и различных областных структур. И, собственно, мы — участники рынка, производители и продавцы, в том числе наши коллеги из других предприятий. При этом все отметили, что формат совещания — по сути, чуть ли не единственная возможность собраться вместе, обменяться мнениями, впечатлениями, завязать полезные контакты, найти основу для дальнейшего развития отношений.

— Какую задачу ставила «Русская механика», иницируя совещание?

— Мы ставили перед собой несколько задач. Например, более детально познакомиться с представителями региональных структур, и прежде всего областного Департамента промышленности и инвестиций, с нашим предприятием, что в контексте совещания сделать проще и логичнее.

Второе: поскольку руководил совещанием директор профильного Департамента сельскохозяйственного, пищевого и строительного-дорожного машиностроения Минпромторга России Евгений Корчевой, мы хотели не только подробно представить ему производство и продукцию, но и на примере «Русской механики» показать, какими потенциалами обладает отрасль и какие острые потребности испытывает.

К тому же на полях совещания наше предприятие сделало серьезный стратегический шаг вперед в сотрудничестве

**Если емкость традиционного рынка мала, надо расширять географию поставок либо диверсифицировать продукт, увеличивать продуктовую линейку. В этом нет ничего нового — это совершенно классические решения. Просто мы решили идти строго по этому пути.**



с МГТУ имени Баумана. Мы считаем, что для «Русской механики» престижно получить в лице МГТУ имени Баумана такого друга, партнера и соратника.

— Главной темой на совещании, по сути, стал вопрос поддержки государством производителей внедорожной техники. Как вы оцениваете сегодняшнюю ситуацию с поддержкой государства?

— Существующая сегодня система государственной поддержки такова, что Министрство промышленности и торговли России становится для каждого из предприятий, образно говоря, «родными папой и мамой». Конечно, все дети любят быть самостоятельными, но сейчас мы видим, что отношение к производителям — именно такое. Наверное, это следствие федеральной политики по усилению роли государства в развитии общества в целом и бизнеса — в частности.

Сегодня мер государственной поддержки немало. Причем, многие из них — действительно продуманные, хорошо работают на конечный результат. Но есть и те, которые не столь эффективны.

Например, я не думаю, что сработал утилизационный сбор. И хотя он, конечно, сильно не навредил, но на самом деле в противодействии с импортным главным фактором стала слабость рубля. При нынешней курсовой разнице многие зарубежные производители просто потеряли интерес к нашему рынку.

— А в целом какова ваша позиция по вопросу наиболее эффективных взаимоотношений государства и бизнеса?

— Я сторонник более классического подхода, когда государство определяет общие правила игры, следит за их соблюдением, но непосредственно в бизнесе не участвует. Я уверен: в бизнесе не должно быть много государства... Его сила не должна быть основополагающей. Я не верю в абсолютное благо государственного планирования — я больше верю в рынок. При этом мы все очень заинтересованы в том, чтобы разработанные государством в интересах общества правила были максимально разумны и стабильны.

— Стабильность очень важна?

— Очень! Потому что, если государство часто меняет правила, бизнес просто напросто теряет свои навигационные способности. Становится невозможным определить приоритеты, и вместо того, чтобы заниматься делом, приходится в основном тратить силы на «настройку бизнеса» под меняющиеся внешние условия: тратить силы, выясняешь, как работать в новых условиях, а потом в еще более новых... А потом спохватываешься: ой, я же совсем забыл про потребителя!

Конечный успех все-таки у того, кто способен поставить хорошую продукцию за выгодные для потребителей деньги. Это основная моя позиция по поводу господдержки.

— Поспите, пожалуйста...

— Я по ситуации, когда производителя толкают не в сторону рынка и конечного потребителя, а в сторону выполнения формальностей. Он невольно думает: у меня теперь все хорошо, для внешних конкурентов рынок «закрыт» большой пошлиной, никто не придет, я теперь в списке, мою продукцию будут покупать, долгов у меня нет, так что мне вообще беспокоиться не о чем и можно перестать думать о потребителе — в любом

случае будут покупать! К чему приводят такие мысли — вопрос риторический.

— Вы часто встречаете такие заблуждения?

— К сожалению, часто. Особенно склонны к таким мыслям в больших компаниях, которые полагают, что их доминирование на рынке исторически гарантировано. Я думаю, что не всегда впечатляющие экономические результаты деятельности наших госмонополий — во многом результат такой успокоенности. Причем, на мой взгляд, это на самом деле — серьезный сигнал тревоги: ведь, скажем так, недостаточную результативность крупные компании показывают при том, что трудно придумать лучшие условия, чем создаются сегодня для них. Посмотрите: с левой стороны — инвестиции, с правой стороны — гарантированные заказы, параллельно — поддержка разного рода... Вроде бы все условия, но результат далеко не тот, который государство хотело бы иметь.

Ведь мы регулярно наблюдаем факты снижения капитализации крупнейших госкомпаний, снижения «в разы» их доходов. Конечно, за частоклоном мер и мероприятий поддержки можно эти факты и не заметить или сознательно не замечать, но, извините, а экономика-то где? — Может быть, на самом деле государству выгодно поддерживать тех, кто реально успешен на рынке? Кто уже доказал, что способен быть конкурентным? Чтобы помощь была адресной?

— Нет, я бы не хотел в эту западню попадать. Я против селективных мер поддержки: Ивану Ивановичу давайте поможем, потому что Иван Иванович — старательный человек, или у него там чисто в кол-

**По итогам девяти месяцев у нас прирост — 23%. Несмотря на все объективные экономические трудности в стране, «Русская механика» в этом году перекрыла показатели 2012 года, который за последние 10–15 лет истории «Русской механики» был рекордным по объемам продаж. Так что в этом году обещанные 20% прироста мы сделали. Однако надо понимать, что обеспечить 20-процентный рост несколько лет подряд — намного сложнее. Но будем стремиться.**



лективе, или у него что-нибудь еще такое. Я против такого подхода! Правила должны быть для всех одинаковыми и стабильными. Надо помогать всем абсолютно одинаково, и мешать всем — тоже абсолютно одинаково. Причем, касается это как внутреннего рынка, так и продвижения продукции на внешние рынки.

— «Русская механика» активно занимается экспортом. Какова стратегия продвижения компании на внешние рынки?

— У нас очень серьезные планы в отношении экспорта и расширения географии внешних поставок. Емкость внутреннего рынка сегодня становится мала для нас. Работая только на этот рынок, мы не сможем решить задач по техническому перевооружению производства, по инвестированию в разработки новой продукции и т.д. При общей выручке, например, в \$50 млн трудно конкурировать на равных с мировыми брендами, которые в свои новые разработки ежегодно инвестируют по \$150 млн. И цифры эти — из реальной жизни, просто не хочу

называть компании. Как можно соревноваться с компанией, которая инвестирует три твоих годовых оборота? И тут, мне кажется, даже государство не может реально оказать содействие, просто потому что на все разработки у государства не хватит средств. Значит, выход один: нужно иметь достойный масштаб своего бизнеса, чтобы он позволял осуществлять достойные вложения в развитие. И если емкость традиционного рынка мала, надо расширять географию поставок либо диверсифицировать продукт, увеличивать продуктовую линейку. В этом нет ничего нового — это совершенно классические решения. Просто мы решили идти строго по этому пути.

— Выступая на совещании, вы сказали удивительную фразу, что «Русская механика» инфляционную составляющую оставляет внутри предприятия. То есть, инфляция не влияет на ваши отпускные цены?

— Не влияет.

— Звучит как идея почти фантастическая и... героическая!

— Идея эта на самом деле — достаточно героическая, поэтому она не может быть надолго. В основе данной стратегии лежит наше понимание, что средний уровень платежеспособности в стране — достаточно низкий, и невозможно ожидать от большинства населения готовности платить дополнительные деньги. Поэтому приходится поддерживать тот уровень цен, который был вчера. Данная стратегия себя оправдывает: на нашей продукции покупатель инфляции не ощущает и его готовность приобрести технику не снижается.

— Как вы этого добиваетесь?

— На самом деле, только да фактора — рост продаж (в том числе по экспорту) и контроль расходов. При этом мы рассчитываем свой бюджет по весьма жесткому курсу.

— Рост продаж наверняка связан с деятельностью ваших дистрибуторов?

— Не только. Хороший дистрибутор — это половина дела, а вторая половина дела — хороший продукт. Продукт, который реально нужен покупателем. Причем на разных рынках — разные требования. Они отличаются друг от друга даже в Финляндии, Швеции и Норвегии. Три страны — три разных подхода к снегоходу! Поэтому для освоения скандинавского рынка требуется много времени и втрое больше усилий, чем это может показаться сначала. Надо начать партнерство с дистрибутором, поставить туда технику, получить обратную связь, начать программу модификации этой техники, чтобы она как можно точнее соответствовала запросам местных покупателей.

— А фактор цены играет большую роль?

— Низкой ценой можно привлечь только в самом начале. Заявить: смотрите, внешний вид такой же, качества заявленные не хуже, чем у конкурентов, но цена — заметно ниже. Но как только твою технику попробовали в деле, все встает на свои места. Поэтому делать ставку исключительно на ценовые преимущества как на единственный аргумент было бы наивно. В общем, качество в любом случае — первично. Разумеется, при доступной для рынка цене.

— Давайте коснемся результатов работы «Русской механики» в этом году. В разговоре с Владимиром Путиным в начале года вы обещали ему 20% прироста. Получается?

— Получается. Даже более того. По итогам девяти месяцев у нас прирост — 23%. Несмотря на все объективные экономические трудности в стране, «Русская механика» в этом году перекрыла показатели 2012 года, который за последние 10–15 лет истории «Русской механики»

был рекордным по объемам продаж. Так что в этом году обещанные 20% прироста мы сделали. Однако надо понимать, что обеспечить 20-процентный рост несколько лет подряд — намного сложнее. Но будем стремиться.

— Кстати, участники того совещания наглядно убедились, что у «Русской механики» — современное производство мирового уровня с оптимальной логистикой, новейшими технологиями, высоким уровнем информатизации. И не очень понятно, где еще при таком уровне производства можно найти внутреннюю экономию?

**Я считаю, что первичной должна быть нормальная рыночная деятельность каждого производителя. Повседневная тяжелая, но весьма азартная работа. Работа и еще раз работа. В рамках стабильных бизнес-процессов, определяемых государством.**



— Да, с этим действительно сложно. Внутри технологического процесса экономия, может быть, на пять-семь процентов, не больше. Ну, если сильно постараться — а мы стараемся! — то некие запасы находим. Причем, хочу отметить, что заработная плата сотрудников у нас растет. На 6–10% ежегодно, невзирая ни на какие сложности.

— Что дает предприятию финансовые основания для роста заработной платы?

— На самом деле, только да фактора — рост продаж (в том числе по экспорту) и контроль расходов. При этом мы рассчитываем свой бюджет по весьма жесткому курсу.

— Рост продаж наверняка связан с деятельностью ваших дистрибуторов?

— Не только. Хороший дистрибутор — это половина дела, а вторая половина дела — хороший продукт. Продукт, который реально нужен покупателем. Причем на разных рынках — разные требования. Они отличаются друг от друга даже в Финляндии, Швеции и Норвегии. Три страны — три разных подхода к снегоходу! Поэтому для освоения скандинавского рынка требуется много времени и втрое больше усилий, чем это может показаться сначала. Надо начать партнерство с дистрибутором, поставить туда технику, получить обратную связь, начать программу модификации этой техники, чтобы она как можно точнее соответствовала запросам местных покупателей.

— А фактор цены играет большую роль?

— Низкой ценой можно привлечь только в самом начале. Заявить: смотрите, внешний вид такой же, качества заявленные не хуже, чем у конкурентов, но цена — заметно ниже. Но как только твою технику попробовали в деле, все встает на свои места. Поэтому делать ставку исключительно на ценовые преимущества как на единственный аргумент было бы наивно. В общем, качество в любом случае — первично. Разумеется, при доступной для рынка цене.

— Давайте коснемся результатов работы «Русской механики» в этом году. В разговоре с Владимиром Путиным в начале года вы обещали ему 20% прироста. Получается?

— Получается. Даже более того. По итогам девяти месяцев у нас прирост — 23%. Несмотря на все объективные экономические трудности в стране, «Русская механика» в этом году перекрыла показатели 2012 года, который за последние 10–15 лет истории «Русской механики»

был рекордным по объемам продаж. Так что в этом году обещанные 20% прироста мы сделали. Однако надо понимать, что обеспечить 20-процентный рост несколько лет подряд — намного сложнее. Но будем стремиться.

**Если государство часто меняет правила, бизнес просто-напросто теряет свои навигационные способности. Становится невозможным определить приоритеты, и вместо того, чтобы заниматься делом, приходится в основном тратить силы на «настройку бизнеса» под меняющиеся внешние условия: тратишь силы, выясняешь, как работать в новых условиях, а потом в еще более новых... А потом спохватываешься: ой, я же совсем забыл про потребителя!**

