

«Конвейер останавливать нельзя»

Золотое правило работы в условиях санкций

После прошедшего в Гродно IX Форума регионов Беларуси и России, где одной из важных тем стало импортозамещение, мы решили поинтересоваться, что реально происходит на производстве, удастся ли решать эту проблему совместными с россиянами усилиями. А затем попросили прокомментировать наши наблюдения и выводы ведущих экономистов Беларуси.

В городском поселке Руденск на Минщине населения ни много ни мало две с половиной тысячи человек. В основном, частная застройка, утопающая в пышной зелени деревьев. Многоэтажные строения посчитать можно по пальцам одной руки, и большинство из них принадлежит ОАО «Руденск». На предприятии даже шутят по этому поводу, мол, мы – поселкообразующее предприятие. И доля истины в этих словах есть. Через шесть лет заводу исполнится 100 лет. Сегодня это современное, технологичное производство, на

котором трудятся более 500 человек, зарплаты сопоставимы с минскими, а продукция отечественного производителя светотехники известна далеко за пределами страны.

Видимо, о таких предприятиях, как ОАО «Руденск», говорил Президент Беларуси во время посещения агрокомбината «Юбилейный» в Оршанском районе: «Одежда, продукты питания, наша техника... Мы не успеваем выполнять заказы, которые нам поступают на предприятия. Вот и санкции...»

ОАО «Руденск» – флагман отечественного рынка автотранспортной светотехники



[МНЕНИЕ]

**Василий ГУРСКИЙ, директор
Института экономики
НАН Беларуси*, доктор
экономических наук, доцент:**



– Товарооборот России и Беларуси в прошлом году достиг рекорда – почти 38,5 млрд долларов. В 2022 году экспортные поставки белорусской продукции на российский рынок существенно выросли (на 13,1 % по сравнению с аналогичным периодом 2021 года). Импорт из России также возрос, на 14,6 % по сравнению с аналогичным периодом 2021 года.

Благодаря дальновидной промышленной политике нашего государства вопросам импортозамещения и диверсификации поставок сырья, материалов и комплектующих давно уделялось большое внимание. Основными зарубежными поставщиками в Беларусь являются Российская Федерация (62 % белорусского импорта в январе–марте 2022 года), Китай (соответственно 9,6 %), Германия (3,4 %).

Что касается непосредственно санкционных товаров, экспорт которых из Евросоюза и США в Беларусь запрещен, то по каждой группе у нас есть альтернатива закупки у других поставщиков. Поэтому санкции приведут лишь к перераспределению объемов товарных потоков. Европейские и американские компании потеряют, российские и китайские нарастят поставки.

Для Беларуси расширяются возможности поставок на отечественный и российский рынки огромного перечня товаров. Прежде всего это техника специального назначения: грузовые автомобили и седельные тягачи; сельхозтехника для садоводства, овощеводства, виноградарства, возделывания льна; дорожно-строительная техника; части и принадлежности для машинной техники; двигатели, шариковые подшипники; гидравлические насосы. Все это мы успешно производим, причем в тесной кооперации с российскими промышленными предприятиями. Расширились возможности поставок потребительских и продовольственных товаров.

По целому ряду наукоемких высокотехнологичных производств Беларусь сегодня обладает ноу-хау мирового уровня: лазерная техника, системы автоматизированного управления, новые материалы и вещества. Поставки белорусских высокотехнологичных товаров, таких как устройства на жидких кристаллах, лазеры, навигационные приборы и инструменты, оборудование для телекоммуникационных компаний, лекарственных средства – будут способствовать сокращению дефицита, образовавшегося на российском рынке из-за разрыва логистических цепочек.

** Когда материал готовился к печати, стало известно, что В.Л. Гурский назначен главным научным секретарем НАН Беларуси.*

Фары, фонари и световозвращатели здесь начали выпускать после реконструкции в середине 1990-х. В июле 2013-го заработал новый производственный цех с комплексом современного автоматизированного оборудования и технологиями, не имеющими аналогов в большинстве стран СНГ. Продолав непростой, но уверенный путь своего развития, из небольшого комбината в Пуховичском районе предприятие dorосло до флагмана отечественного рынка автотранспортной светотехники с уникальными компетенциями. Среди потребителей его продукции – гиганты машиностроения Беларуси и России: МТЗ, МАЗ, Гомсельмаш, БЕЛАЗ, Белкоммунмаш, ГАЗ, КамАЗ, Петербургский тракторный завод, Ростсельмаш и др. В ассортименте более 360 модификаций светотехнической продукции, которую проектируют и производят в соответствии с международными стандартами.

«Нужно тщательно анализировать ситуацию на рынке, чтобы понимать, что может случиться в будущем, какие диверсифицирующие мероприятия нужны».

По словам директора ОАО «Руденск» Андрея Солоновича, трудности по-настоящему предприятие ощутило в конце весны. Прервались каналы поставок ряда комплектующих изделий, которые изготавливают в дружественных странах. Вместо товара поступили лишь уведомления типа «сотрудничество приостановлено на неопределенный срок». Стоит ли лишний раз говорить, чем это грозит производителю? Конвейер станет, покупатели продукции выставят штрафные санкции, и пошло-поехало.

– Но для нашего предприятия эти события лишь улучшили ситуацию, – сдержанно констатирует Андрей Солонович.

Отчасти к подобному их развитию здесь были готовы.

– Мы с 2017 года пытались внедрить универсальные изделия, как у немецкого производителя, – фары ближнего и дальнего света, которые пользуются устойчивым спросом у многих предприятий, выпускающих как автобусы и троллейбусы, так и сельхозмашины, – рассказывает директор. – Но нам было трудно зайти на этот рынок, потому что ниша занята. В последние месяцы ситуация изменилась: изделий Hella и других известных производителей из-за санкций не стало, и на предприятие стали обращаться с просьбой поставлять нашу продукцию, хотя до этого не сильно-то и хотели сотрудничать.

Проекционный узел, доля которого в себестоимости светодиодной блок-фары доходит до 40 %, заводские умельцы разработали сами, применив собственную разработку светотехнических элементов. Это увеличит локализацию производства, тем самым значительно снизит зависимость от беспокойных внешних рынков.

Вот-вот начнется производство круглых светодиодных фар – на замену исчезнувших немецких. Они дороже, но на рынке всегда есть покупатель, которому нужен товар с так называемыми достаточными характеристиками. Так, в тракторе достаточно галогеновой и обычной фары, а вот, например, электробусу без светодиодной не обойтись.

– Резко возник спрос на галогеновые круглые фары ближнего и дальнего света, которые мы производили из СКД-комплектов, поэтому мы занялись локализацией этого вида продуктов, – говорит Андрей Солоневич. – Традиционно зарубежные аналоги изготавливали с использованием фары и рефлектора из алюминиевых сплавов, а у нас на предприятии технология алюминиевого литья отсутствует. Поэтому разрабатываем собственную конструкцию, используя стойкие к высоким температурам пластмассы и реактопласты. Это не ухудшает технические характеристики изделий, но при этом их вес меньше.

Директор предприятия вспоминает, в каких условиях пришлось работать еще до санкций, когда на мир свалилась пандемия ковида. Тогда массово стали останавливаться производства в азиатском регионе, где «Руденск» закупал комплектующие, в частности микросхемы-контроллеры. Всеобщий хаос и паника на рынке привели к тому, что потребители микросхем были готовы выложить любые деньги, лишь бы не загубить свой бизнес. Нависла реальная угроза – оказаться чуть ли не в тупиковой ситуации, времени на раздумья и размышления о свалившихся трудностях не было.

«Если кто-то из „беглецов“ решит вернуться, он должен знать: выводы о их надежности уже сделаны».

Выход нашли – создали новые электронные схемы для светотехнических изделий, где используются радиокомпоненты, которые производят по полному циклу в Китае, и предназначены они для конвейерных процедур.

– Конвейер останавливать нельзя! – как мантру который раз повторяет Андрей Солоневич. Становится понятно, что в эту фразу директор успешного предприятия вкладывает очень много смысла.



Директор Андрей Солоневич: потери от санкций многократно возмещены ростом объемов продаж на рынке России. Они выросли в 5 раз

– Нужно тщательно анализировать ситуацию на рынке, чтобы понимать, что может случиться в будущем, какие диверсифицирующие мероприятия нужны – такие, которые защитят производство и позволят ему работать дальше, – размышляет Андрей Александрович. – Сегодня наше предприятие чувствует себя достаточно уверенно. Мы четко отслеживаем происходящие вокруг процессы и находимся в тесном контакте с потребителями – имеем четкое понимание того, как они могут себя повести. Если спрос снижается, оперативно переключаемся на новые продукты. Если растёт, своевременно закупаем комплектацию, чтобы этот потребительский спрос удовлетворить.

– А если сбежавшие с нашего рынка западные конкуренты типа «капризной» Hella решат вернуться? – не без подвоха интересуемся у директора.

– Производители техники, как, впрочем, и все остальные, не любят получать граблями по носу, – уверенно говорит Андрей Солоневич. – Поэтому если кто-то из «беглецов» решит вернуться, он должен знать: выводы о их надежности уже сделаны. Это одно. А второй, очень важный, фактор заключается в том, что местный продукт дешевле. Плюс автомобильные предприятия проводят омологацию готовых транспортных средств, проще говоря сертификацию, именно с нашими светотехническими



Работы в сборочном цехе хватает всем: и людям, и роботам

изделиями. Вряд ли производитель захочет откатываться назад.

Около 70 % продукции ОАО «Руденск» отправляется в Россию, в первую очередь гигантам российского автопрома ГАЗу и АвтоВАЗу.

– До февраля было достаточно тяжело противостоять зарубежным конкурентам, несмотря на то что продукция соответствует уровню мировых аналогов. Сейчас ниша на российском рынке освободилась, и это плюс, – продолжает разговор заместитель директора по маркетингу Дмитрий Масленков.

Получается, белорусы весьма успешно помогают соседям, с которыми строят Союзное государство, решать проблемы импортозамещения. С другой стороны, все заметнее становится тренд на производство дешевых и простых моделей автотранспорта, для которых не нужны подсанкционные комплектующие. К примеру, КамАЗ переходит со стандартов «Евро-6» на «Евро-3» и «Евро-2», предусматривающие использование ламповых фар и минимума радиокомпонентов.

– Мы и к такому повороту готовы, – улыбается Дмитрий Масленков. – От соответствующего ассортимента не отказались, хотя серьезно его сузили ввиду того, что совсем недавно все хотели менее энергозатратные и яркие светодиодные изделия. Но сейчас готовы закрыть оба сегмента – в короткие сроки смогли вернуться к производству более дешевых и востребованных изделий.

Может сложиться впечатление, что путь на российский рынок в нынешних условиях устлан розами. Отнюдь.

Конкурентов предостаточно – те же «Освар», «Аутомотив Лайтинг», «Автосвет» и другие. Но у руденских производителей есть одно неоспоримое преимущество. Предприятие выпускает более 360 модификаций светотехники. Словом, производит все – от головного света, огромных блок-фар до светоотражателей и «треугольничков». За счет такого широкого ассортимента и выигрывает в конкурентной борьбе.

«В короткие сроки смогли вернуться к производству более дешевых и востребованных изделий».

Не так давно конкуренты встретились, чтобы обсудить вопросы более тесной кооперации. Потому что для всех очевидно: выжить экономически в изменившихся условиях можно только так – сообща, интегрируясь с обоюдно пользой. Скажете, такое невозможно?

– Мы посетили три крупных российских предприятия и нашли общие точки соприкосновения, – Андрей Солонович явно доволен исходом состоявшихся встреч. – Во-первых, поняли, что мы почти не пересекаемся, несмотря на то что используем одинаковые или похожие технологии и материалы. Они ориентированы на легковой автопром, наше предприятие – на грузовой, пассажирский и сельскохозяйственный. Во-вторых, удалось обсудить с россиянами вопросы в части поставки комплектующих, сверить номенклатуру используемого сырья и материалов. Для чего? Чтобы работать вместе, кооперироваться, скажем, для приобретения комплек-

тующих. Найдем мы что подешевле, приобретем на всех, увеличивая объем закупок и получая дополнительную скидку.

– Готовы полностью закрывать потребности МТЗ и МАЗа, – говорит Дмитрий Масленков. – Хватает и производственных мощностей, и работников, и ассортимента продукции – выпускаем все навесное светотехническое оборудование как для старых, так и для новых моделей.

Планы впечатляют, но... как-то слишком гладко все получается. Ведь говорить о 100-процентной локализации производства пока не приходится, а значит, наверняка есть сложности с поставками комплектующих.

– В марте мы действительно столкнулись с необходимостью искать аналоги, соответствующие по качеству западным компонентам, – не отрицает заместитель директора по маркетингу. – Основной сертифицированный поставщик автомобильных лампочек OSRAM разослал в российские и белорусские компании официальное письмо, в котором уведомил, что предприятие больше не работает с нашими странами. В этой ситуации мы нашли аналог в Венгрии, это продукция достаточно известного производителя.

Однако санкционный маховик, по словам Дмитрия Масленкова, продолжал раскручиваться, и в мае венгры тоже заморозили поставки. Последнюю партию компонентов успели выкупить перед самым прекращением сотрудничества, машина с лампочками успешно преодолела границы. Пока есть с чем работать, но что дальше?

«Обратили внимание на Индию, тоже технически достаточно развитую страну, где работает много известных мировых производителей».

На предприятии активно ищут альтернативу. Можно предположить, что выручит пресловутый «китай». Но, оказывается, те же лампочки из Поднебесной не подходят по ряду причин. Во-первых, необходимы соответствующие обязательные испытания. Во-вторых, есть определенные риски, когда в одночасье из-за неблагоприятной эпидемиологической ситуации во всей китайской провинции объявляется локдаун с полной остановкой производств.

– Обратили внимание на Индию, тоже технически достаточно развитую страну, где работает много известных мировых производителей, – рассказывает Дмитрий Масленков. – Примерно так и диверсифицируются рынки, находим новые страны, в которых можно брать компо-

МНЕНИЕ

Михаил КОВАЛЕВ, доктор физико-математических наук, профессор:

– В России после ухода западных конкурентов для многих наших товаров существенно расширился рынок, и впервые в этом году мы имеем возможность выйти с Россией на положительное сальдо торговли.



Быстро импортозаместить получится далеко не все, да и не нужно. При известной сноровке можно либо найти аналог в Китае, либо выстроить цепочку закупок через Турцию или ОАЭ. При социализме мы умели закупать высокотехнологичное оборудование для производства интегральных схем, например, через Финляндию при полном запрете США на поставки. Необходимо проявить настойчивость и выстроить логистические цепочки – остановки производств допустить нельзя.

Опыт Ирана, да и российский, учит: импортозамещение не должно быть всеохватывающим, не нужно создавать натуральное хозяйство – оно экономически неэффективно. Выгоднее в рамках ЕАЭС формировать импортозамещающие перспективные кластеры. А по мелочам, нужным потребителям, можно с успехом найти замену «западникам» в быстроразвивающихся будущих локомотивах роста мировой экономики – Индии, Турции, Вьетнаме, ЮАР, Индонезии, Иране и других странах, которые наши хозяйственники недооценивают. Их же надо подключать в евразийские импортозамещающие кластеры как инвесторов.

Еще один из эффективных способов импортозамещения – создание при крупных белорусских предприятиях инкубаторов инновационного бизнеса, в которых стартапы с помощью специалистов с головного завода создадут нужные комплектующие.

ненты. Хотя прекращать сотрудничество с Китаем не собираемся, там по-прежнему закупает радиокомпоненты и другие комплектующие.

Неудивительно, что такой подход к организации производственного процесса приносит заслуженные плоды. Например, в российской «Группе ГАЗ» у «Руденска» репутация надежного партнера – крупного поставщика качественной продукции.

– Сотрудничество с белорусской компанией только расширяется последнее время, – сообщила нам

МНЕНИЕ

Георгий ГРИЦ,
кандидат экономических наук:

– Импортозамещение – очень актуальный для Беларуси и России тренд. Но следует отметить, что данная проблема, хотя и приобрела особую остроту после последних недружественных санкций так называемого коллективного Запада, по большому счету прорабатывалась намного раньше. В частности, многие вопросы будут решены в рамках 28 союзных программ, которые утверждены в конце прошлого года Александром Лукашенко и Владимиром Путиным. Другое дело, что текущая ситуация вынуждает союзников заниматься их практической реализацией незамедлительно.

Кроме временного фактора, я отметил бы и фактор интеграции, включающий не только промкооперацию, но и инвестиционные и логистические проекты, причем не только в рамках ЕАЭС, но и с дружественными странами, которые не пошли бездумно в русле американской дипломатии.

Если брать так называемую ближнюю дугу, то все идет в нужную сторону. А вот с так называемой дальней дугой не все благополучно. И причина здесь кроется в необходимости тщательной подготовительной работы в условиях беспрецедентного давления со стороны США на страны, которые осмеливаются отстаивать свои национальные интересы. Именно этот факт необходимо учитывать белорусским профильным ведомствам и предприятиям при выстраивании своих отношений на долгосрочную перспективу.

О сотрудничестве с Китаем. Все отмечают взрывной рост интереса к китайскому рынку. Он всегда был, а сегодня является одним из самых привлекательных не только для торговли, но и для производственной кооперации. Особенно если учесть, что санкционные ограничения затронули порядка 70 % поставок высокотехнологичной продукции в Союзном государстве. Переориентация отечественных компаний на азиатский рынок – выстраивание новых цепочек поставок комплектующих, материалов, оборудования, сырья – одна из самых актуальных тем для белорусского бизнеса.

сотрудник дирекции по закупкам Дина Склизова. – Разумеется, всем сейчас нелегко, но стараемся идти навстречу друг другу. Это сотрудничество нас полностью устраивает – и по цене, и по качеству.



Один из лидеров российского автопрома переживает сейчас непростые времена. Импортозамещение для него уже не благое пожелание, а острая необходимость, прежде всего это касается микроэлектроники и других высокотехнологичных комплектующих.

– Но нельзя говорить, что проблемы с автомобильной микроэлектроникой возникли только в 2022-м, – говорит Дина Склизова. – С ними автопроизводители по всему миру сталкиваются второй год подряд. Постоять из-за дефицита успели конвейеры и Volkswagen, и Ford. И на данный момент в мире острый дефицит микроэлектронных компонентов.

Укрепление и развитие кооперационных связей, а иногда и взвешенное, разумное возвращение к прежним договоренностям – один из быстрых и эффективных путей избежать дефицита. Так, с июня ОАО «Руденск» снова поставляет на ГАЗ задний фонарь, от которого в свое время российское предприятие отказалось в пользу зарубежного, якобы более качественного аналога. Повезло еще, что в Руденске остались необходимые для производства изделий оснастка и технология.

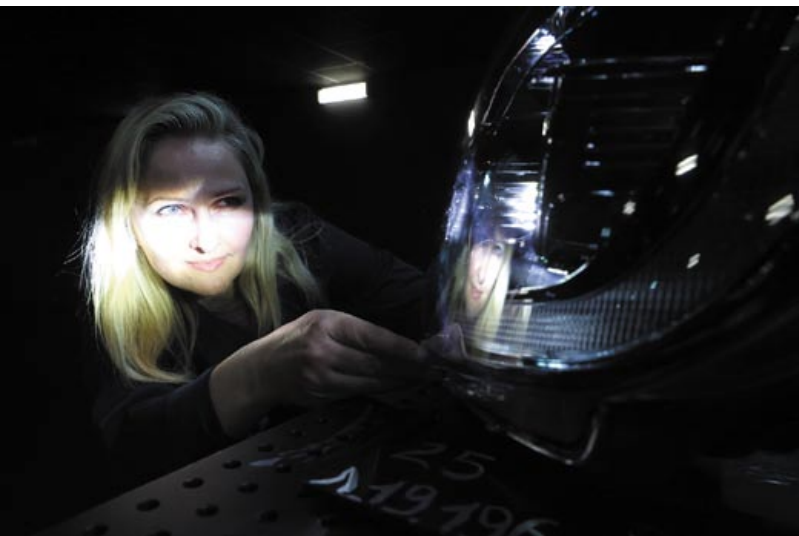
«Я говорю россиянам: „А вот эту фару мы сделали...“ Те довольно улыбаются: молодцы, мол!»

Андрей Солонович также рассказывает нам занимательную историю про красно-белые фонари, которые его предприятие на протяжении трех лет поставляло до недавнего времени на российский КамАЗ. Перешел дорогу выгодному сотрудничеству явный контрафакт из Поднебесной.

– На китайском фонаре можно даже найти выбоинку, которая есть на нашей литейной форме. Производители контрафакта повторили и ее. Но все-таки сердце нашего светодиодного фонаря – это плата несменного источника света, в которой у нас реализованы все требования: по защите от помех, скачков напряжения... Китайские фонари по цене оказались в два раза дешевле, но после первого же рейса выходили из строя. Так что рынок все расставляет по своим местам, учит, с кем нужно иметь дело, а с кем лучше не связываться. Особенно сейчас, в это непростое время, – уверенно заключает директор.

Но, может, спокойствие и уверенность живут только в кабинетах начальства? Мы отправляемся в цех.

По дороге Павел Кастрицкий, заместитель директора по идеологической работе, кадрам и безопасности, рассказывает:



Лаборант Ирина Евтишина: величину светового потока фар измеряют в 23 точках

– Средняя зарплата по предприятию за июнь 2022-го составила 1401,7 рубля. Ее подняли еще в прошлом году, сначала в сборочном цехе. Увеличение зарплат стало лучшей рекламой, и люди потихонечку потянулись к нам. Смогли нарастить объемы производства, заработать дополнительные средства, и у нас получилось поднять заработную плату остальным сотрудникам.

Работа в сборочном цехе кипит: в одном помещении из композитных материалов штампуют формы для фар и фонарей, в другом – начинают изделия радиокомпонентами и лампами, фасуют готовую продукцию.

Начальник цеха Андрей Рокитский, немного удивившись нежданым гостям, рассказывает:

– Коллектив дружный, работы хватает. Находим решения в условиях санкций, чтобы производство не останавливалось, а, наоборот, росло. Поставки по позициям, которые раньше обеспечивали европейские партнеры, теперь находим в ближнем зарубежье. Что-то и сами научились делать – в одной связке работают инструментальный цех, конструкторы и технологи. В частности, дорабатываем пресс-формы и успешно реализуем на практике требуемые решения.

Обращаю внимание на станки, на знакомый логотип.

– Да, станки у нас белорусские, производства ЗАО «Атлант», – подтверждает мои догадки начальник



Инженер по испытаниям Галина Дрובה: светотехника должна быть устойчивой к перепадам температур, вибрации, пыли и соляному туману

цеха. – Поэтому никаких проблем с ними, все можно достать на месте: запчасти, горюче-смазочные материалы и другую комплектацию. На этих станках мы выпускаем изделия для МАЗа, КамАЗа, ГАЗа, ПАЗа, а требования к ним очень высокие.

Техник по подготовке производства Надежда Якубович ведет нас вдоль сборочного конвейера:

– Видите, пластмассовые детали поступают, можно сказать, горяченькие, только что отлитые... Как ввели санкции, последние месяцы ни разу не останавливались, работаем в привычном темпе.

Контролер ОТК Ирина Ленько, улыбаясь, поддерживает коллегу:

– У нас все в движении – и роботы, и люди. Очень много производим для российского автопрома. Фары наши надежные, качественные – в России это ценят. С мужем и детьми уже десять лет ездим на выставку «Белагро», и я всегда с гордостью обращаю внимание, что на демонстрируемых там машинах Ростсельмаша установлены наши изделия. Всегда подходим к стенду, фотографируемся, и я говорю россиянам: «А вот эту фару мы сделали...» Те довольно улыбаются: молодцы, мол!

Алексей ГОРБУНОВ

Минск – Руденск – Минск

Фото Рамиля НАСИБУЛИНА, БЕЛТА