

## СОМНЕНИЕ — ВЕЛИКАЯ ВЕЩЬ!

(интервью с Владимиром Васильевичем Макаровым)

Научно-Промышленная Ассоциация Арматуростроителей постепенно разворачивает деятельность по реализации новой Программы, текст которой был опубликован в предыдущем номере нашего журнала. В НПАА, как и в любой другой организации, многое зависит от позиции её первого лица.

Наш корреспондент побеседовал с В.В. Макаровым, Президентом НПАА, генеральным директором Курганского завода трубопроводной арматуры «Икар». Владимир Васильевич поделился своими взглядами на развитие ассоциации и отрасли в целом, затронув и глобальные, и конкретные проблемы. Предлагаем вашему вниманию запись этой беседы.

— Владимир Васильевич, давайте вначале поговорим об Ассоциации, Президентом которой Вы являетесь. В интервью нашему журналу<sup>1</sup> Руководитель департамента Минэкономразвития А.К. Кушниренко сказал: «ассоциация должна охватывать 3/4 производителей... по объему выпускаемой продукции». Выполняется ли это условие для НПАА?

— По подсчетам исполнительной дирекции, те 33 производителя, которые входят в Ассоциацию, выпускают 80% арматуры.

— Но есть еще 200 производителей, которые в Ассоциацию пока не входят. При этом НПАА ужесточает правила приема новых членов. С чем это связано?

— Ужесточение касается в первую очередь недобросовестных игроков на рынке. Нужно, чтобы они не проникли в Ассоциацию, не могли использовать ее имя и возможности в своих целях.

— А как Вы относитесь к вступлению торговых компаний в НПАА?

— Положительно!

— Но европейские ассоциации состоят только из производителей. Не приведет это нас к тому, что НПАА перестанет быть «научно-производственной», а станет «торгово-промышленной»?

— Дело не в названии. Я считаю, что всегда нужно исходить из целесо-

образности. Что на первом месте стоит? Не наука, не производство и не торговля; на первом месте стоит потребитель! Производить арматуру для того, чтобы производить арматуру? Некоторые заводы в былые времена (и мы в их числе) этим занимались. Но сейчас — это уже немножко прогнившая концепция. Должна быть торговля, грамотная торговля, должна быть дилерская сеть — и во всем мире так принято. А также должны быть и консалтинговые, и маркетинговые, и инжиниринговые фирмы, и разные другие, которые помогают продвигать товар. Производить нужно то, что продается, а они как раз и показывают, что продается. И стремиться ставить на производство нужно то, что можно продать. Ведь именно оттуда, от потребителя идут финансовые потоки.

И еще один момент, уже не касаемо членства в Ассоциации, а в целом. Заводам, вот сейчас, на сегодняшний день, торговцы нужны потому, что они, во-первых, интегрируют продукцию нескольких производителей, когда возникает потребность в комплексной поставке. Ведь отдельный завод не может производить всё. А торговец может собрать с нас, с Благовещенска, с Алексина — и укомплектовать объект, так? Это один момент, а второй момент — торговец может служить неким демпфером в финансах, он может служить демпфером во времени. То есть, это нормальная, так скажем, объективно необходимая реальность.

Другое дело, что не должно быть другой крайности, когда завод как производственная площадка окружен трейдерами и работает совершенно вслепую, не зная, как устроен рынок. Это тоже плохо. Тогда он зависит от того, насколько добросовестно его окружение.

— В одном из редакционных материалов в журнале ТПА<sup>2</sup> фактически заявлено о намерении создать параллельную ассоциацию. Как вы к этому относитесь? Реально ли это вообще? Имеет ли это смысл?

— (Пауза) Тут у меня двойное отношение. С точки зрения развития

вообще... ну, появится кто-то конкурирующий, так ведь конкуренция — это хорошо! Вот с нами конкурирует Дмитрий Георгиевич<sup>3</sup>, и спасибо ему за это. Он вполне нас, так сказать, хорошо будоражит, не дает расслабиться. Поэтому Дмитрию Георгиевичу мы должны от Ассоциации какой-то памятный знак сделать, что ли, мы благодарны ему должны быть! И все же не считаю, что нужно еще что-то создавать, смысла нет, потому что возможности этой Ассоциации не исчерпаны.

— Сравним две цифры. Оборот отрасли, по некоторым оценкам, составляет 500 млн. долл., сумма взносов НПАА — 100 тыс. долл. Это менее 0,02%. Неужели текущие интересы у производителей ТА настолько преобладают над стратегическими, что они не хотят реально участвовать в работе НПАА?

— Сначала нужно показать какой-то положительный пример, создать историю, что вот такая-то проблема реально решена с помощью Ассоциации. Мы вот про цены говорим, так Ассоциация занялась решением этого вопроса. Если это дело получится — тогда можно будет рассуждать об увеличении взносов.

Второй вариант — финансирование по подписке целевых проектов. Механизм здесь такой, что несколько заинтересованных заводов или организаций, или один какой-то завод, решают определенную интересующую их проблему через Ассоциацию. Ассоциация при этом является квалифицированным посредником, площадкой для проекта, она «подтаскивает» не менее квалифицированного исполнителя, который профессионально решает эту проблему. И по соглашению сторон, если нужно — это освещается в журнале как положительный пример взаимодействия; и дальше, дальше, так постепенно мы придём к тому, что доля оборота отрасли, направленная в Ассоциацию, будет увеличиваться.

А сейчас просто так взять и со ста тысяч до столько-то увеличить взносы? Под что?

— То есть, НПАА просто сейчас не работает так, чтобы ей платили за

<sup>1</sup> «Еще раз о проблемах арматуростроителей при присоединении России к ВТО», №3(29)-2004, стр. 30

<sup>2</sup> А.А. Чернышев, Д.Г. Грак «О защите интересов российских арматурных заводов», «Трубопроводная арматура и оборудование» № 1(10)-2004, стр. 10

<sup>3</sup> Имеется в виду Дмитрий Георгиевич Грак, главный редактор журнала «Трубопроводная арматура и оборудование».

работу? Ей платят за то, что она есть, я правильно понимаю?

— Вот мое мнение: то, что она есть — это уже полдела. Это значит, что у нас есть своя собственная площадка, где мы можем пересечься, пообщаться, при этом могут родиться какие-то идеи, проекты, которые мы можем совместно осуществлять. И половина дела — то, что вообще есть такая площадка. В некоторых Ассоциациях это — «необходимо и достаточно».

И есть Программа<sup>4</sup>, которую мы наметили — а мы много чего наметили. Когда она превратится в конкретные мероприятия со сроками и с затратами — тогда и посмотрим. Причем Программа — тоже не догма. Возможно, некоторые наши начинания окажутся, скажем так, нежизненными, и не все пункты Программы будут реализованы.

— Проблемы у производителей очень разные, они находятся в разной степени развития, мыслят разными категориями. И очень трудно все эти проблемы объединить, сделать общими, чтобы они стали предметом деятельности Ассоциации. Каков, на ваш взгляд, более правильный путь для НПАА: сконцентрироваться на проблемах наиболее продвинутых производителей и ждать пока остальные «подтянутся», или пытаться обслуживать более широкий спектр интересов, пытаться работать и в интересах небольших заводов, и в интересах крупных, и в интересах тех, кто сейчас в плачевном состоянии?

— Прежде всего Ассоциация — это общественная организация. И основная, на мой взгляд, её миссия — это информационно-аналитическая. Миссия Ассоциации — показывать совершенные производства, производственные отношения и производительные силы за рубежом, и передовой опыт отечественный. Это будет равно полезно как уже «продвинутым» предприятиям, так и тем, которые, скажем, «непродвинутые»: они посмотрят и решат, куда им идти: или в сторону «продвинутости», или это дело прекратить и пойти торговать, скажем, кока-колой.

Нужно показывать, что такое арматурный бизнес во всех его аспектах, начиная от разработки и кончая продажей: как устроена закупка материалов, кооперация, какое производство, какое оборудование используется. Как применяются консалтинговые ус-

луги, как применяются инжиниринговые услуги. То есть, основной аспект — информационно-аналитический, включая наблюдение за ценовой динамикой на рынке, анализ цен. Вот это мы должны показать через журнал, через другие издания, через заседания, через доклады. Нужно показывать и формировать образ оптимального арматурного бизнеса. Давать, что ли, образец, чтобы люди развивались в правильном направлении. Где-то может быть, показывать и отрицательные шаги. Вот такое предприятие решило пойти таким-то путем, а в результате оно пришло туда-то, — и дать анализ, что произошло это в силу таких-то причин. Чтобы другие прочитали и не повторяли чужих ошибок.



Владимир Васильевич Макаров

Нельзя сразу перейти из феодализма в коммунизм. Везде существуют переходные процессы. Мы тоже не сможем резко стать, например, фирмой «Велан»<sup>5</sup>? Но мы, по крайней мере, все свои действия должны делать не в противоположном направлении, не должны противоречить ходу объективной естественной эволюции. И эту эволюцию нужно показывать.

— В Президиуме НПАА — занятые люди, каждый руководит каким-то предприятием, у всех куча дел. А Программой НПАА предусмотрено много работы для них. Как они справятся, откуда возьмут время? Как работать-то будет Президиум?

— Избранные в Президиум товарищи должны быть идеологами. Они несут в себе проблемы, которые возникают в силу их деятельности. Они близко, как никто другой, сталкиваются с этими проблемами, и наиболее

«пропитаны» ими. Они знают эти проблемы, поэтому они могут поставить какие-то задачи или описать эти проблемы — в рамках Президиума. Это и было сделано, частично. А дальше предусмотренные мероприятия будут реализованы. Но для этого нужны другие профессионалы, которые будут действовать уже именно в рамках Ассоциации. Здесь большую роль играет Исполнительная дирекция, опять же как площадка, как диспетчер, квалифицированный, умный, который набирает под решение конкретных проблем определенные ресурсы, отыскивает их, обозначает цену вопроса — и снова выносит на суд Президиума. И либо мы все соглашаемся — значит, это общее дело, значит, мы увеличиваем взносы; либо мы опять же ограничиваемся подпиской среди заинтересованных лиц.

То есть, члены Президиума не занимаются непрерывной работой. Они всего лишь формулируют свои проблемы, болячки и свое видение общих проблем с точки зрения людей, непосредственно занятых в этом бизнесе. Но они не специалисты где-то в других областях, и никто не может быть специалистом во всём.

— А будут ли выноситься на более широкое обсуждение те планы, которые будут написаны под статьи Концепции?

— Вот когда мы сделаем развернутый план с конкретными мероприятиями, с ответственными лицами, со сроками, с необходимыми ресурсами — это нужно будет обсудить в журнале.

— И что, все напишут свои планы? Сомневаюсь!

— (Ехидно) Ну и сомневайтесь на здоровье. Сомнение — это великая вещь! Ни в чем нельзя быть уверенным, кроме того, что ни в чем нельзя быть уверенным.

— А когда это будет примерно?

— Я думаю, что это будет в следующем номере, после июньского совещания<sup>6</sup>. Там задача поставлена такая, что мы все пункты Программы «разузловываем» до конкретики: до исполнителей, до ресурсов, до времени. Ну а уже задача журнала — растолковать некоторые вещи, может быть, взять несколько направлений и, скажем, сделать серию статей, чтобы идеологически подготовить, обосновать работу Ассоциации.

— Что ж Вы на журнал-то все время «стрелки переводите»?

<sup>4</sup> Здесь и далее речь идет о Концепции развития НПАА на 2004 — 2005 гг., см. №3(29)-2004, стр. 5

<sup>5</sup> Крупнейший французский производитель энергетической, нефтегазовой, атомной арматуры

<sup>6</sup> Состоялась 17 июня 2004 г. в г. Тула (интервью записывалось в мае).

— (Смеется) Это нормально, это же глас Ассоциации. Не в смысле «глаз», а именно голос, рупор.

— А вот как Вы полагаете, как правильнее: либо Ассоциация под какой-то конкретный проект привлекает кого-то со стороны, либо имеет смысл прямо при Ассоциации создавать некие коммерческие структуры, консалтингового, допустим, профиля, которые работали бы и на Ассоциацию, и на рынке самостоятельно зарабатывали деньги?

Конечно, прежде всего первое — привлечь профессиональные структуры для решения конкретных проблем, но и второй путь не исключается, просто он должен вырваться из какого-то опыта. Потому что если мы сейчас сразу бросимся плодить дочерние фирмы — это очень опасный путь. Неизвестно, чем это может закончиться, может произойти модернизация Ассоциации в том виде, в каком она существует. А это надо осторожно делать.

— Ассоциация должна бороться с нелегальной арматурой — так записано в Концепции. Но есть мнение, что этому мешает конкуренция между членами Ассоциации. Каждый готов вкладывать в борьбу с фальсификацией именно своей продукции, а проблемы конкурента — это же выгодно. Где общий интерес в области борьбы с фальсификацией?

— Здесь ситуация вот в чем. Много номенклатуры пересекается. Тула, Чебоксары и Томск выпускают приводы. Задвижки выпускаем и мы, и Пенза, и Алексин. И тот недобросовестный бизнесмен, который торгует фальсифицированной продукцией, одинаково мешает всем. Он сбивает цены и этим одновременно наносит удар и по тем, и по другим, и по третьим. Ведь конечно потребителю порой без разницы, кто производитель. А, например, за задвижкой 30с41нж скрываются два десятка, три десятка предприятий. Точно так же и приводы: мы можем комплектоваться и тульскими, и другими: по большому счету они выполняют одну и ту же функцию. Поэтому фальсифицированный привод — он ударяет сразу по всем производителям приводов в целом, он занимает какую-то долю рынка, он так или иначе снижает цену на рынке. Поэтому задача это, безусловно, общая.

— А, может, в чем-то виноваты сами предприятия-производители? Скрывая информацию, продавая арматуру под видом металлолома.

— Честно говоря, я таких фактов не знаю. Может быть, это в области какой-то другой номенклатуры?

— То есть, «Икар» не работает «по схемам», не «оптимизирует» налогообложение такими способами?

— Нет. Я вообще в первый раз слышу о таком.

— Теперь несколько вопросов о структуре производственных отношений. Вы полагаете, что литейное производство в идеале должно быть отделено от механосборочного?

— Безусловно! Это совершенно разные производства! И не просто разные, а с разной философией!

— Но наши заводы так построены, что иной раз нет возможности «распилить»: инфраструктура единая у литейки и МСЦ.

— Этим мы и отличаемся, почему я и призываю изучать мировой опыт.

— Значит, мы обречены быть неэффективными? Трудно управлять огромным комплексом...

— Почему? Мы же вот сейчас что сделали: выделили в отдельную структуру стале-чугуно-литейный завод. Да, он находится в составе юридического лица, но он эволюционирует в сторону хозрасчетных отношений. И дальше посмотрим — может быть, он выделится в отдельное ОАО или ЗАО с контрольным пакетом у существующего завода. Но люди там должны быть достаточно самостоятельные и ответственные, должны стоять лицом к лицу с рынком, и сами должны уметь выживать. У них и так сразу плюсом — есть рядышком гарантированный потребитель, это дорогого стоит. Но этого мало, если литейный завод замыкается только на одном потребителе — его мощности используются неэффективно, ему больше нужно продавать. Хотя мы, конечно, планируем сделать его в значительной степени специализированным для арматурного литья, поскольку мы как заказчики понимаем требования к отливке.

Так что тут я не вижу проблем. Ведь всё это остается в собственности. Создать новое предприятие в рамках одного собственника — да какие могут быть проблемы?

— А как вы полагаете, глядя на Запад: Россия будет близко повторять западный путь, или какие-то наши особенности вынудят нас идти немножко по-другому?

— Я считаю, что есть определенная классика, есть основы, учебники. И нужно сперва эти учебники изучить, постигнуть некие фундаментальные

вещи. То есть, пройти существующий путь, который есть в промышленных развитых странах, изучить какие-то азы — то, что уже пройдено людьми, которые набили себе шишки и рассказали об этом в своих трудах. А потом, только потом — что-то свое изобретать. А сейчас говорить о каком-то «особом российском пути»... Я вообще считаю, что это путь в никуда! Простой пример — компьютеры. В то время как весь мир делал ХТ и АТ, мы упорно клепали свои «Искры», «ДВК», «Электроники» и так далее. За счастье было, что она день отработает. Я не беру ВПК — там своя «система измерения». А можно было взять за основу западные достижения, достичь того уровня (к чему мы, собственно, и пришли сейчас). И вот тогда, научившись собирать те же ай-би-эмовские вещи, на этой базе можно делать что-то своё.

— Но если следовать Вашему примеру с компьютерами — то нужно начинать со сборки арматуры. Это путь фирмы АДЛ. Она торговала, а теперь собирает затворы из испанского литья.

— Это один из вариантов, сборка — вообще самая выгодная вещь. Но еще раз повторяю: существуют переходные процессы. Мы не с нуля начинаем, есть уже какая-то система производства. Резко кинуться с одного на другое — неизвестно, где мы можем оказаться. Нужно просто идти в правильном направлении, не противореча этому основному, фундаментальному пути. Поэтому я считаю, что мы должны пройти тот путь, который они прошли. Внимательно изучить их опыт. Они за нас сделали многие ошибки, и не надо нам их повторять. И одна из задач Ассоциации — проанализировать ведущие арматурные фирмы: их историю развития, их кооперативные связи, их философию. И сравнить со своими. Вот и увидим тогда: если мы неэффективны — что тут выдумывать-то, давайте повторим то, что уже известно. А вот когда их догоним, обгоним — тогда придется своё придумывать. ... Конечно, это не касается конструкций. В конструкциях мы впереди, мы можем идти куда угодно. Но конструкции уже давно известны, а произвести их 10 лет не можем, ходим вот так вот, ходим вокруг этого проекта — и не можем.

— Но для того чтобы мы смогли производить, нужны инвестиции, нужно новое оборудование, нужны деньги...

— Нужны прежде всего правильные производственные отношения! Чтобы инвестиции не прошли как вода в песок. Потому что очень много инвестиций было. Перед концом социа-

лизма сколько было накоплено всего! Сколько вообще по стране разбросано так и не запущенных линий? Нужны инвестиции на правильное предприятие, правильно спроектированное, с правильными взаимоотношениями, с правильной системой управления, с отчетливой программой развития! А просто инвестиции на покупку оборудования? Ну, купили станок, ну и что?

— А если такая программа у предприятия есть, то оно легко найдет инвестиции?

— Конечно! Оно «на автомате» найдет решение! Существуют и лизинговые схемы, ну, на худой конец, б/у-шное оборудование.

— А как Вы полагаете, отраслевую лизинговую компанию при НПАА создать не стоит ли? Которая занималась бы именно оборудованием для арматуростроения?

— Первым делом эту проблему нужно изучить, осветить, популяризировать. Может быть, кого-то нанять на эту тему. А вторым этапом - принять решение. На основании первого. И тогда — может быть и «да», почему бы нет. Потому что это как раз то, что работает на всю отрасль.

— Можно несколько вопросов личного характера? Вы коренной курганец? Родились здесь?

— Да. В Курганской области.

— Ох, ну как тут можно жить!? Минус сорок, плюс сорок, минус сорок, плюс сорок...

— Да. Сегодня плюс тридцать, а завтра может минус двадцать быть, а вчера было тридцать семь.

— Ну и как вы переносите это?

— Нормально! Здоровый континентальный климат. Я вот не знаю, как вы в Питере живете! Там 15 градусов мороза — это как наши сорок. Я не выдумываю, это конкретный факт. Как-то вылетал из Питера, там было у вас минус 15, да с ветерком еще, перемерз весь. В Курган прилетаю, объявляют: «минус 28», выхожу — тепло!

— Что для Вас трубопроводная арматура — просто предмет деятельности, или «дело жизни»? Вот если, допустим, «Сибур» завтра пригласит Вас к себе на работу, можете Вы, в принципе, уйти с «Икара»?

— Я стремлюсь работать там, где мне интересно и там, где я могу реализоваться. В данном случае так сложилась жизнь, что я занимаюсь трубопроводной арматурой лет 20, поэтому другое, нечто новое — вряд ли уже может что-то привлечь. Хотя... не исключаю такого поворота. То есть, арматура для меня — это все-таки предмет деятельности, а не вся жизнь.

— А у вас хобби какое-то есть за пределами трубопроводной арматуры? Сейчас же положено: горные лыжи, дзюдо, теннис?

— Нет.

— Чем вы занимаетесь в свободное время?

— Пассивный отдых. Читаю книжки. Таких вот ярко выраженных страстей нет.

— Семья?

— Семья нормальная. Жена, дети. Детей двое, взрослые уже.

— А внуки?

— Внуку 3 года.

— И как, с внуком-то сидите, в выходные хотя бы?

— Ну, сидеть с ним сложно, он сам не сидит, поэтому... (смеется). Но — общаемся.

— Говорят, что людям проще найти общий язык через поколение...

— Да, в этом что-то есть. Потому что уже опыт. Это детей обычно дергаешь, ругаешь, а тут уж видишь, к чему это все привело. Вот так на детях «поэкспериментировать» — и с внуками уже знаешь, что важно, что не очень и, скажем, более философски относишься ко многим вещам. Спокойнее становишься...

Беседу провёл А. Горелов