

МЫ ДОЛЖНЫ НАУЧИТЬСЯ БЫТЬ ЭФФЕКТИВНЫМИ!

(интервью с Владимиром Васильевичем Макаровым, генеральным директором ОАО «Икар», президентом НПАА)

— Владимир Васильевич, с предыдущего нашего интервью¹ прошел год. С тех пор и ситуация изменилась, и, наверное, наше мнение о ней...

Согласно годовому отчету НПАА, положение в отрасли становится угрожающим. Импорт занимает уже треть рынка, и доля его продолжает расти. А на экспорт идет только арматура для атомных станций, которые мы же и строим. Что происходит? Почему мы все чаще оказываемся неконкурентоспособными?

— Потому что недооцениваем значение эффективности производства! Реклама, налаженные связи с потребителями, новые конструкции — всё это хорошо. Но когда в фундаменте — неэффективное производство с низкой производительностью труда... Истоки наших проблем именно в том, что по производительности труда мы от них отстаем в разы... На заводе «Велана» работают всего 150 человек, а объем они дают больший, чем наш крупный завод с тысячей работников.

— А качество?

— Качество и производительность труда — вещи взаимосвязанные. Если труд эффективен — значит, и ресурсы на создание качества высвобождаются. Потребитель — он же требует не просто качества, а в соотношении с ценой. И чтобы при низкой цене сохранить качество — как раз и нужно, чтобы производство эффективным было...

— Сейчас в понятие качества включается еще и качество сопутствующих услуг. А мы сделать можем, а «подать» не умеем. Так?

— Верно, есть и такое. «Солидности» этаким нам иногда не хватает. Западные компании умеют вызвать у потребителя некое ощущение... стабильности, что ли. Но если посмотреть внимательнее — это тоже лишь следствие, в корне проблем — наша низкая эффективность, низкая производительность труда.

— А вот такой аспект. Как верно говаривал мой зам по производству²: «Человек должен приходить не «на работу», а работать!» А у нас многие привыкли так: «отсидел» свое с 8 до 5-ти — зарплата в кармане. И какая тут производительность может быть?

— Дело в том, что интенсивность-то труда у нас даже выше, чем в Европе! Я часто там бываю и вижу: там люди этакие степенные, меланхоличные, работают вроде бы потихоньку, не особо и напрягаясь. Но за счет четкой организации, за счет технологий — на каждого работающего приходится во много раз больше продукции. То есть, самого труда может быть и меньше, но зато он производительнее.

— А за счет чего? Что у них по-другому?

— Прежде всего там очень развита специализация и кооперация. Там каждый человек занимается только тем, в чем как следует соображает — потому и работает с большим КПД. А мы решаем кучу проблем, в которых не слишком-то и компетентны.

— Например?

— Да вот взять те же вопросы управления. Компанией из 150 человек управлять куда проще, чем нашим крупным заводом! Хотя бы потому, что там же нет такого количества разнопрофильных производств. Может ли быть эффективным завод, где всё вместе: и литейное производство, и обрабатывающее, и сборочное? А у нас все крупные заводы исторически именно так и устроены.

— И как нам быть?

— Для начала надо элементарно изучить, как они работают, проанализировать всё, разложить «по полочкам», чтобы четко и ясно понять, почему у них более эффективно, как организовано производство, за счет чего выше производительность. И потом ставить себе задачи, намечать развитие, — так, чтобы направление движения было в ту сторону, ни в коем случае не в противоположную. А пока еще, я считаю, у нас глаза закрыты, мы не осознаем ситуации, многие наши предприятия не видят этих проблем...

— Мне кажется, многие просто не хотят видеть. Нет желания учиться — ведь для этого надо сначала признать, что ты чего-то не знаешь и не понимаешь — и поэтому тендеры проигрываешь, а не из-за злой воли потребителя. Этого, самого главного — желания учиться — не хватает. Есть учебники, где об эффективной организации производства всё написано...

— Толку не будет с этого чтения в отрыве от практики. Вот давайте для начала туда съездим, посмотрим на них «живьем», впечатлимся... ведь личное впечатление — это большое дело! А под впечатлением, может, и засядем за учебники...

И нужно создать показательный пример, из жизни. Вот когда будем в Италии³ — сравним структуры наших и аналогичных итальянских предприятий. Для меня, например, это будет прямое руководство к действию.

— Но у них система специализации и кооперации складывалась десятилетиями. А у нас десятилетиями складывалась совсем другая система. И чтобы разом всё изменить — воля сверху нужна.

— Вот роль государства как раз в том и заключается, чтобы этаким «план Маршалла» реализовать. У Правительства должна быть программа действий, как преобразовать российский производственный потенциал, как сделать его эффективным. На этом всё остальное основывается: и социальная сфера, и сфера услуг, и все стороны жизни.

— Только вот у нас государство отвело себе пассивную роль в экономике, лишив себя многих административных рычагов. Это раньше можно было решением партии целые отрасли перевооружать. А сейчас... Ну напишут они программу... Ее ж выполнять никто не будет.

— Почему? Есть же система стимулов и, наоборот, неких сдержек. Программа — это стратегия, подкреп-

¹ См. «Арматуростроение» № 4/2004, с. 4

² Александр Викторович Кузьмин, в 2002-2003 гг. — директор по производству ОАО «Семеновский арматурный завод»

³ В сентябре с.г. НПАА организует очередную деловую поездку, в ходе которой предусмотрено посещение ряда итальянских компаний-производителей арматуры.

ленная определенными мерами, которые стимулируют ее выполнение. Главное, чтобы меры эти были в одном ключе, в одном направлении, а не как в той басне про лебедя, рака и щуку. Вот для этого программа и нужна. Опять же, здесь мудрить нечего, а можно многое позаимствовать из того, как сделано в других странах. Вот, скажем, в Китае была такая же отрасль, как наша. Так давайте посмотрим, что они такое сделали, какие меры приняли, из-за чего мы теперь так много говорим о китайской арматуре.

— **Чтобы серьезные реформы провести, нужны инвестиции...**

— Да, современное оборудование — одна из основ высокой производительности. Но вот в чем дело. Покупать, например, обрабатывающий центр за миллион долларов и ставить на предприятие, которое неэффективно, нерационально организовано — ровным счетом ничего не даст. Прежде чем привлекать инвестиции, нам нужно создать организационную основу для этого. Вот сперва отреформировать промышленность — и тогда уже, на этой удобренной почве, можно возвращать всякие инвестиционные механизмы, тот же лизинг.

Кстати, и в этом плане тоже можно многое перенять *там*. У них есть интересные схемы, которые нам полезно изучить. Скажем, при определенных условиях установлена норма амортизации два года — это стимулирует обновление оборудования. Когда за эти два года самортизируется тот же обрабатывающий центр — можно его продать за полцены и купить более современный. И возникает некий вторичный рынок оборудования, на котором предприятия победнее тоже имеют возможность эффективно перевооружиться.

Такая вот интересная система... Но там-то уже сложились нормальные отношения производственные! А у нас сейчас — некуда эффективно вкладывать.

— **Итак, мы отстали. Но они тоже не стоят на месте. И пока мы будем, глядя на них, реорганизовываться — еще куда-нибудь уйдут. Мы их догоним — а они уже опять впереди. Так и будем как Ахиллес и черепаха?**

— Это, на мой взгляд, вопрос провокационный. Что ж теперь, руки опустить? Сказано же: «умом Россию не понять». Нам запрях бы — а поедем быстро, а там и обгоним. Только не надо велосипедов изобретать — вот тогда не обгоним точно. А когда разберемся в основах, наладим у себя эффективное производство — тогда обязательно начнем какие-то идеи генерировать, найдем «ответные меры» какие-то...

— **А за счет чего мы можем, допустим, за пять лет пройти тот путь, на который им потребовалось двадцать пять?**

— Первое — сейчас век информационных технологий, это нельзя недооценивать. Мы можем быстро получить информацию, воспользоваться их опытом и знаниями. Нужно на чужих ошибках учиться. Не совершим их ошибок — уже плюс, какое-то ускорение.

Второй момент — делать опережающие шаги. Не дожидаться, пока они придут, поставят здесь свои заводы и нас всех «попросят» с рынка. Каждый может посмотреть вокруг: а с кем он будет завтра конкурировать. Кто сейчас с хорошей арматурой на наш внутренний рынок идет? И сделать себе вместо врага партнера — совместное предприятие учредить, к примеру.

Это ведь как прививка к организму. Если кто-то что-то умеет делать лучше, те же китайцы, — давайте вместе здесь это делать, мы-то уже рынок знаем, и нас знают... А вы нам поможете зашоренность вот эту нашу, закостенелость преодолеть.

— **Типа «продаться»?**

— Нет, так неправильно говорить. Нужно интегрироваться с ведущими компаниями! Американцев же не смущает, что половина промышленного капитала на территории США принадлежит японцам и европейцам. Работают на этих заводах сами американцы, налоги платятся в американскую казну...

— **Ну и, исходя из всего сказанного, Ассоциация чем должна заниматься, какие ее главные функции?**

— Главное — это просветительская функция. Причем просвещаться нам надо именно в том, о чем говорилось выше. А то мы уделяем слишком много внимания технике. А в этом мы не глупее их. Конструкции, технологии — это всё общеизвестно, и все примерно одно и то же делают: что они, что мы. А вот в организации производства, вообще в бизнесе — мы глупее однозначно. И отдельные исключения лишь подтверждают правило. Эту функцию просвещения НПАА должна взять на себя, больше никому. Здесь и журнал, и организация зарубежных поездок. И хорошо бы на конкретных предприятиях реализовать какие-то конкретные проекты...

— **...для чего можно привлечь хороших консультантов... но им надо платить. «На общественных началах» никто не будет реально работать. Любой затратный проект должен быть целевым. Нужен отдельный человек и отдельное финансирование.**

— Мы давно говорим о целевых проектах. Но этот механизм так и не заработал. Потому что на словах вроде бы никому не жалко, все согласны... вообще. А вот скажи: «сегодня надо заплатить» — сразу проблемы. Надо дальше как-то это продумывать...

Но это наши внутренние проблемы в НПАА.

— **Ну да, к сожалению, пока не все наши читатели в нее вступили... Тогда такой вопрос напоследок. Допустим, деньги — есть... ну, скажем, НПАА получила миллион долларов на развитие российского арматуростроения от СЕИР, или от Фонда Сороса — неважно... На что, как Вы полагаете, нужно эти деньги израсходовать?**

— Как я уже говорил, первое и самое главное — просветительская функция: изучение, анализ, сравнение нашего бизнеса с их бизнесом. И, может быть, даже создание на базе этого собственной консалтинговой компании, которая уже конкретно на конкретном предприятии, так сказать, проводит в жизнь эту просветительскую функцию по заказу руководителя или собственника.

Дальше — расширить количество сотрудников исполнительной дирекции. В частности, чтобы проводить анализ рынков сырья. Зная реальный уровень цен и тенденции, предприятия смогут вовремя реагировать на изменения конъюнктуры.

— **А лоббирование нужно нам? В законодательство какие-то поправки вносить?**

— Нормальное у нас законодательство, не в нем дело!

— **А техническое регулирование?**

— Это важно, но...

Давайте так говорить. Если честно, этот ваш миллион сам по себе никого не спасет. Нам сейчас нужно выстроить технологию перехода к эффективному производству. Это самое главное — эффективность! Все остальное — не так важно. Не будем эффективны — какие бы ни были законы, какие бы и чьи бы ни были стандарты, какие бы ни были сертификаты получены — бизнеса не станет нашего, он погибнет в конкуренции. Выживает сильнейший. И надо становиться сильнейшими!

Интервью провел А.Ю. Горелов