

ОТКРЫТОЕ ПИСЬМО УЧАСТНИКАМ РЫНКА АРМАТУРЫ

Вся российская промышленность с ужасом следит, как страна сползает в ВТО. На совещаниях любого уровня звучат слова о том, что мы не готовы, что присоединение к ВТО разорит большую часть отечественных предприятий. И, тем не менее, повинаясь воле Рулевого, Россия медленно, но верно приближается к роковой черте, за которой — неизвестность. Собственно, именно неизвестность пугает больше всего — и сейчас, и всегда.

Но приближение к ВТО — процесс уже необратимый. Хуже того, до стыковки осталось до обидного мало времени. У руководителей и собственников наших заводов все меньше шансов встретить этого монстра во всеоружии. Раньше шансов было вдоволь, но воспользоваться им большинство предприятий не сумело. Ныне происходит примерно то же, что происходило в начале 90-х. Тогда большинство «красных директоров» было уверено, что всё ещё повернется вспять, что перестройка, рынок — это ненадолго. И молилось на Москву, которая обязательно — разве может быть иначе?! — протянет руку помощи пикирующему заводу. И потому, увы, это погрязшее в мольбах большинство ничего не предпринимало, чтобы хоть как-то адаптировать свой вошедший в штопор завод к рыночным условиям. А потом осталось лишь проклинать Горбачёва, Ельцина, Бурбулиса, Гайдара, Чубайса и прочие порождения времени перемен. Проклятия тоже не помогли. Время вспять не повернуть.

Не помогут и проклятия в адрес Путина, Фрадкова, Грефа и иже с ними. А потом будет уже не важно, кто виноват. Особенно для тех, кто не выживет.

Нужно что-то делать! Сейчас! И для начала — с чего-то начать. Прежде всего — понять, в чем корень проблем. А попросту — найти корневое слово, ибо именно Слово — было, есть и будет вначале.

Слово это — **конкурентоспособность**. Именно ее, как воздуха, не хватает многим нашим предприятиям. И именно ее может не стать совсем, когда упадет занавес между нами и циничным мировым рынком; пусть он уже не железный, а жестяной, но — занавес, который хотя и с напрягом, но еще удерживает в границах родной страны остатки пьянящей атмосферы обманчивой экономической свободы. Любая свобода, знаете ли, грубо обманывает, когда вдруг оказывается, что она — для всех, а не только для тебя одного...

О конкурентоспособности знают все. Подавляющее большинство из нас давно научилось выговаривать это корявое слово. И все о ней, естественно, думают — ежедневно и ежечасно. Только вот многие делают это как-то отстраненно, «вообще», не примеряя на собственный горб. И, теша себя логикой: «Вчера выжили? Значит, и завтра выживем», — принимают конкурентоспособность за нечто само собой разумеющееся, вроде победы Аргентины над Ямайкой.

Думать мало, надо делать. Банальность? Тогда вопрос. Скажите-ка конкретно, по пунктам и по шагам, что нужно сделать именно вашему предприятию, чтобы удержаться ту самую способность хотя бы в ближайшие пять лет? Многих ли этот простой вопрос не поставит в тупик?

Полноте! Даже не в ВТО дело! Просто живем мы с вами не на Луне, и глобализация — это сегодняшний день планеты Земля, так уж повернулась ее история. Просто весь мир давно привык жить в не прекращающейся ни на миг борьбе за конкурентоспособность, и наш жестяной занавес не сможет удержать ветра очередных перемен. За ним уже не спрячешься. Рано или поздно — и скорее рано, чем поздно — мы останемся лицом к лицу с мировым рынком. И будем на нем... кем? Посмешищем? А история в очередной раз повернется к нам задом?

О, конкурентоспособность! Окажемся ли мы вообще хоть на что-то способны, когда серьезные ребята с двумя высшими образованиями, огромным опытом выживания на жестком рынке и длинной, а потому дешёвой, кредитной историей в крупном транснациональном банке скупят землю под Москвой и Питером и построят на ней свои арматурные заводы? Вы всерьез верите, что если ваш самый лучший инженер-технолог, который сегодня свято клянется в верности родному заводу, завтра получит предложение с квартирой в столице, стандартным европейским социальным пакетом и втрое большей зарплатой — вся его верность не испарится как дым?

...

Пусть иные этого пока не понимают и не принимают — так уж обтесал их мозги опыт дикого рынка, — но многое удобнее делать сообща. А кое-что только сообща и можно сделать. Видимо, битва за конкурентоспособность — одна из тех, которую без объединения сил нам будет выиграть сложно, а скорее всего даже невозможно. Удельное княжество не устоит перед империей.

А теперь давайте вспомним о таком «неожиданном» обстоятельстве: у нашего арматуростроения, оказывается, есть своя Ассоциация. Называется она — НПАА. Для того она и существует, чтобы помогать действовать вместе, не правда ли? Только очень важно расслышать этот вроде бы незначительный нюанс: «помогать нам действовать вместе», а не «помогать, действуя вместо нас».

Многие критикуют НПАА. Кое-кто и вовсе считает ее «ненужным наростом на здоровом теле отрасли». Но ведь подобные ассоциации существуют во всех странах — значит, нужны. Значит, и НПАА нужно всего-навсего научиться быть нужной.

И вот он, гамлетовский вопрос для любой ассоциации: быть нужной **кому** и, главное, **зачем**? «Кому» — для НПАА понятно из названия. А «зачем» в современных терминах звучит так: у НПАА должна быть Миссия! И все ее проекты, начинания и идеи должны соотноситься с этой Миссией, проектироваться на нее, отражать ее общую суть в частностях конкретных дел. Именно размер такой проекции есть оценка любого проекта: насколько его результат соответствует реализации Миссии.

Миссия — это не застывшая раз и навсегда догма. Она может и должна меняться вместе с ситуацией. А ведь в последние несколько лет ситуация в нашей отрасли развивается стремительно. На многие арматурные заводы пришли новые соб-

ственники, обладающие немалыми инвестиционными и организационными возможностями, инициировав бурный подъем производства. С другой стороны, резко активизировались импортеры арматуры. В итоге на большинстве сегментов рынка возникла реальная конкуренция. И высветились те проблемы, которые раньше как-то не представлялись критичными. А именно — оказалось, что во множестве аспектов ведения бизнеса мы не умеем быть эффективными!

Нужно понимать, что НПAA создавалась совсем с другими целями, нежели те, что должны преследоваться ею сегодня. Во время своего рождения она была призвана сыграть роль объединяющего начала в ситуации, когда вдруг рассыпались в мелкую пыль формировавшиеся десятилетиями хозяйственные связи, и возникший дикий хаос грозил поглотить не привыкшие к экономическому либерализму предприятия. Плохо ли, хорошо — не нам судить — но НПAA эту роль сыграла.

Но директору нынешнему, грамотному специалисту, назначенному на свою должность состоятельным собственником, нужна совсем иная помощь, нежели директору тогдашнему, опешившему от неожиданно свалившейся на него «свободы» самостоятельно принимать окончательные решения в малознакомой сфере под названием «бизнес». Многим нынешним директорам помощь на объективный взгляд и вовсе не нужна, поскольку стратегические функции их собственник забрал себе. Но тогда она нужна собственнику! И очень жаль, что опыт нового российского предпринимательства отрицает порою самую возможность наличия общих интересов с конкурентом.

Смеем предположить: вышеупомянутый «бурный подъем» на заводах, сменивших собственника, в основном происходит не в результате реализации какой-то осознанной стратегии долгосрочного развития производства, а просто благодаря НЭПу — «Наведению Элементарного Порядка». На этапе НЭПа и вправду никакая НПAA помочь не в силах. Но рано или поздно настанет пора всерьез определиться со стратегией — иначе конкурировать с Западом будет сложно...

...

5 июля с.г. в Москве, в офисе холдинга «РУСЭЛ» состоялась встреча четырех человек, равнодушных к судьбе НПAA и нашей отрасли. Будучи почти спонтанной, она, можно даже сказать, не «состоялась», а «случилась». Но всякая случайность, как известно, есть проявление закономерности. Президент НПAA, генеральный директор ОАО «Икар» В.В. Макаров; член Президиума НПAA, генеральный директор ОАО «ЗЭиМ» С.И. Ляпунов; главный редактор журнала «АС» А.Ю. Горелов и исполнительный директор НПAA И.Т. Тер-Матеосянц — нас собрала вместе неподдельная тревога, порожденная происходящим сегодня на рынке арматуры. И разве не закономерно, что «случилось» это именно сейчас?

Вспомните: в своих интервью журналу «АС» двое участников данной встречи разными словами говорили по сути об одном и том же. И о том же самом два других ее участника говорят в письме, которое вы сейчас читаете. О конкурентоспособности. О необходимости срочных мер, но не по протекции нашего арматуростроения от неминуемой

экспансии с Запада и Востока, а вот именно о повышении собственной эффективности. Мы собрались тогда, в середине лета, чтобы обсудить эти проблемы лично и подумать, что может сделать в этом плане НПAA.

НПAA значительно изменилась за последние годы: по составу, по методам и стилю работы. Многие критики этого, видимо, не заметили — может, потому до сих пор и критикуют, вместо того чтобы сотрудничать. (А может — просто не захотели заметить?) Но — и это первое, к чему пришли участники встречи — настало время осознать все эти перемены, формализовать и зафиксировать их в Миссии. Участники обменялись своими вариантами формулировки Миссии НПAA.

И именно там, в этих формулировках, возникло — видимо, впервые применительно к арматуростроению — слово «бенчмаркинг»¹. Ведь герои вышеупомянутых интервью, по сути, говорили именно о нём, пусть не произнося сам термин. Для многих производителей бенчмаркинг — это, возможно, единственный путь к спасению. И для всех без исключения — очень полезная, жизненно необходимая технология восстановления, сохранения и повышения конкурентоспособности. Кстати, именно на него стоит обратить внимание тем собственникам, которые, проведя НЭП, теперь должны будут сформировать и реализовывать долгосрочную стратегию развития своих заводов.

И Ассоциация, и Журнал обладают определенными возможностями, чтобы помочь производителю арматуры «запустить» у себя бенчмаркинг. (Упомянем, например, опыт Исполнительной дирекции НПAA по организации зарубежных бизнес-туров, ее контакты с иностранными профильными ассоциациями; весьма неплохие связи Редакции «АС» на рынке консалтинга). Но они не смогут ничего сделать без воли и желания самих производителей! И — грустный вывод, к которому пришли участники встречи — на сегодня не набирается «критической массы», не хватает этих самых воли и желания для того, чтобы специально выделить ресурсы НПAA на «запуск темы» бенчмаркинга.

Вот поэтому мы решили написать это открытое письмо. Господа руководители предприятий! Будь вы члены НПAA или нет — это пока неважно. Важно, чтобы вы явно проявили свою заинтересованность! Нужно как можно быстрее начать организацию целевого проекта по бенчмаркингу в рамках НПAA! Финансовые и другие ресурсы — они понадобятся, но — позже. На нынешнем этапе нужна лишь ваша неподдельная активность и неравнодушие!

Пишите, звоните, обращайтесь! Давайте для начала хотя бы все вместе обсудим проблему конкурентоспособности и методы ее решения! Мы убеждены, что в данном случае вложение сил в общее дело с лихвой окупится каждому. Ведь «нельзя вырастить дерево в пустыне». А сад — можно. Но — вместе!

И.Т. Тер-Матеосянц, исполнительный директор НПAA,

А.Ю. Горелов, главный редактор журнала «АС»

¹ О бенчмаркинге см. тематическую подборку материалов на страницах этого номера