

# Научиться быть частью мира!

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



**П**омните, два года назад в Кургане мы с Вами сделали интервью, которое для нас обоих, наверное, было первым в жизни?<sup>1</sup> Я тогда только-только начал работать с журналом, а Вы — только-только стали Президентом НПАА. И вот прошло два года, на февральской конференции НПАА<sup>2</sup> Вы были избраны на второй срок. Что произошло за эти два года, как изменились роль и значение НПАА? И что дальше, как жить будем?

— Цели, декларированные тогда, в 2004 году — они, в принципе, остались теми же. Главная задача НПАА была и есть — помочь предприятиям стать эффективными. Ведь мы и объединялись в Ассоциацию именно затем, чтобы бизнес у каждого сохранялся и развивался, был конкурентоспособным. А для этого он должен быть эффективным. Та наша программа, с моей точки зрения, как раз на это и была направлена. Все её идеи, по существу, сохранились и в новой программе НПАА, которую мы подготовили на 2006 год. Возможно, кое-что пошло не совсем так, как мы рассчитывали, много задумок еще не реализовано. Но тут ведь нет такой вот жесткой отсечки — «два года», тут процесс непрерывный.

Конечно, эффективность — в первую очередь, задача самого предприятия. Как стать эффективным — вопрос сложный, в нём много разных аспектов. Ассоциация фактически может помочь только в одном из них: в информационном. Ассоциация — это ведь не правительственный орган, не управляющая компания. Это некоммерческая организация, она не может и не должна брать на себя какие-то функции бизнеса. Отсюда и строится стратегия НПАА.

И здесь, я считаю, один из наших стратегических успехов за прошедшие два года — это журнал, который действительно стал... журналом! Ассоциация получила достойный рупор, чтобы доводить свои интересы до потребителей, до органов власти. Вообще, средства массовой информации — эта одна из фундаментальных вещей: еще Ленин понимал, что почта и телеграф (наряду с вокзалами) имеют важнейшее значение.

Второе направление, где Ассоциация может реально помочь — бенчмаркинг. А по-простому: нужно смотреть, что где в мире эффективно. И не ждать, когда мы тут сами по себе эволюционируем и созреем до нужного уровня производственных отношений и производительных сил, а брать сразу те решения, которые уже наработаны.

— Но если мы не «созреем» — ничего не получится... нельзя же сажать семена в мерзлую почву, пока она не успела оттаять, прогреться — не вырастет же ничего!

— ...И поэтому здесь вопрос комплексный! То есть, нам нужно научиться в том числе разогревать почву, вспахивать, удобрять правильно, и так далее. Просто есть некие ориентиры, есть цель — её нужно увидеть, понять и наметить пути движения к этой цели. Мы об этом не раз говорили: нужно изучать передовой опыт, чтобы не наступать на грабли...

Всё, что по этому направлению было заложено в предыдущую программу, всё сохранилось и в новой: контакты с СЕИР, исследования рынка. И — зарубежные поездки, которые Ассоциация учится организовывать. Были сделаны первые попытки: мы побывали в Германии, в Италии. Может быть, не всё было идеально. Но не думаю, что кто-то из участников пожалел, что для кого-то это было бессмысленно. Мы узнали технологию процесса — ее достоинства и недостатки. И дальше этот процесс будем отлаживать, развивать.

— Вот, кстати, один из вопросов, возникших по итогам поездки в Италию, как раз по поводу НПАА. Ассоциации ведь тоже можно сравнивать, не только заводы. Мы увидели, что в итальянской ассоциации лишь один человек работает по найму. А в НПАА — десять человек. И у нее масса функций, которых та же итальянская ассоциация не имеет. Почему?

— Потому что всё во всем отображается, всё взаимосвязано. Сама структура ассоциации отражает состояние отрасли и экономики в целом, в ней как бы повторяются те черты, которые есть у предприятий, в ней состоящих.

В Европе, в том числе в той же Италии, есть специализированные компании: маркетинговые, по организации выставок, и так далее, — которые всё это сделают лучше итальянской ассоциации. Ей просто нужно заказ сделать. А у нас — не к кому обратиться, некому, как вы с Ляпуновым говорите, «скинуть на аутсорсинг», чтобы это было за разумные деньги, качественно и профессионально... ну или, может, мы просто бедные пока для этого.

Это — один момент. А второй момент: есть определенная инерция мышления. Мы даже не задумываемся о том, правильно или нет, эффективно или нет, а продолжаем нести эту ношу: как предприятия, так и собственно Ассоциация. Вот в этом плане как раз и полезны такие поездки: посмотреть, как там все устроено, сравнить, подумать... И, возможно, наша Ассоциация тоже начнет эволюционировать в сторону итальянской, со временем оставит себе минимум функций.

— Наверное, такие поездки полезны, только это не бенчмаркинг, конечно, это некий обмен опытом...

— Ну, не «обмен» — тут скорее односторонний процесс получается. То есть, это мы оттуда опыт черпаем. А наши ноу-хау, наши разработки... мы о них как бы скромно умалчиваем — зачем об этом говорить? Причем, думаю, каждый привозит даже больше информации, чем ему поначалу ка-

<sup>1</sup> См. «Арматуростроение» № 4/2004, стр. 4 (прим. ред.)

<sup>2</sup> См. «Арматуростроение» №2/2006, стр. 5 (прим. ред.)

жется. Она просто не сразу вызревает, требует какого-то периода времени для осознания, аналитики. Скажем, в Италию мы ездили полгода назад, а окончательное понимание, осмысление увиденного и услышанного там — оно у меня только сейчас возникло. На основе этого корректируется программа технического перевооружения завода.

— **И всё же насчет бенчмаркинга: он предполагает общение тет-а-тет. Вот, скажем, Вам понравилась итальянская фирма «ОМБ». Так поезжайте туда сами на неделю, на две, разберитесь во всем как следует...**

— Ну, здесь Ассоциация уже не может помочь, это личное дело каждого. Но тут и коллективные поездки пригодятся, чтобы, например, первые знакомства завязать — это очень важно в бизнесе. Ведь еще большевики говорили: «Из искры возгорится пламя». То есть, пусть каждый конкретный участник поездки увидит общую картину, и заодно найдет партнера, который ему ближе по профилю, по другим каким-то критериям. А затем он может сам с ним договориться, съездить индивидуально...

Вот, кстати, еще один фактор: мы должны, в том числе, и дружить с нашими конкурентами, потому что они не только конкуренты, но и потенциальные партнеры. Не так уж и обязательна жесткая конкуренция, в переходный период возможны некие слияния, некие совместные проекты, совместные предприятия. И когда друг друга знаешь в лицо... мне, например, намного проще разговаривать с вице-президентом той фирмы, в гостях у которой я побывал.

— **Совместные интересы могут быть и с потребителями, внутри страны...**

— Конечно! И такая доктрина была намечена с самого начала: НПAA должна дружить с другими ассоциациями, близкими нам по профилю: литейщиков, насосников, компрессорщиков. И — с крупнейшими потребителями, с их объединениями.

Например, мы установили отношения с Советом главных механиков НПЗ. Эта работа только началась, и на самом-то деле ей конца-края нет. Важная задача здесь — отсечь недобросовестных поставщиков от потенциально опасных объектов. На предприятиях НПЗ таких объектов, где высокие параметры, множество. И кто лучше главного механика понимает, чем чревато применение там фальшивой арматуры?

И с «Газпромом» у нас налажилось конструктивное сотрудничество. Причем ДАО «Оргэнергогаз» — та структура, которая определяет там техническую политику, — вошла в НПAA в лице уважаемого Насиба Фаталиевича<sup>3</sup>. Мы провозгласили, что должны ряд своих конференций проводить на поле потребителя, чтобы увидеть объекты, на которые идет наша арматура, и услышать их мнение. Кстати, МХО «Интератомэнерго» так всегда и делает, проводит свои совещания на базе атомных станций. С «Интератомэнерго» альянс уже состоялся. Ромуальд Ромуальдович Ионайтис — он там «шеф» — постоянно выступает на наших конференциях, а я как раз еду сейчас к нему на конференцию<sup>4</sup>, и еду не только

как исполнительный директор «Икара», но и как Президент НПAA. У атомщиков всегда интересные проблемы рассматриваются. Тем более, сейчас это актуально — в свете того, что Президент сказал, мол, будем строить два блока в год, поставил молодого энергичного современного руководителя. К этому нужно готовиться, атомная арматура — один из самых «лакомых кусочков» рынка. Но это и один из самых сложных рынков. Требования наиболее высокие, и есть где приложить силы и науке нашей, и реализоваться производителям.

То есть, задача установления контактов с потребителями реализуется в форме контактов с их ассоциациями. Работа в этом направлении началась, ее нужно развивать и продолжать.

— **Получается так: во-первых, НПAA помогает предприятиям информацию получить. Во-вторых, наоборот, донести какую-то информацию до потребителей, до органов власти...**

— Да, это еще одно большое направление: цивилизованное лоббирование. У нас оно пока реализуется, прежде всего, в части работ по стандартизации. Тем более сегодня в области стандартизации происходят не только эволюционные процессы. Это понятно: Советский Союз распался давно, но до сих пор продолжают распадаться его продукты, в том числе ГОСТы, другие нормативные требования. Мы обязаны, чтобы успешно действовать на международных рынках, гармонизировать эти требования.

Поэтому одна из задач НПAA — активно участвовать в процессе технического регулирования, создавать свои стандарты, лоббировать свой регламент. Мы понимаем — именно мы должны создать в нашей отрасли нормы, гармонизирующие требования мирового рынка и нашего. Чтобы затем свободно позиционировать свою продукцию на мировых рынках.

— **С другой стороны, если они сюда придут со своими нормами... нам нужно уметь защищаться!**

— И чем быстрее мы их нормы возьмем на вооружение и будем понимать, «плавать» в этих нормах совершенно свободно... Да, наши ГОСТы в каких-то вещах жестче, лучше. Но попробуй, продай свою продукцию где-нибудь в Пакистане или даже в Иране — даже в Иране очень сложно будет продать по ГОСТам, так как они пользуются американскими стандартами. В Ливии то же самое! Причем, взять любую страну: Индию, Китай, Арабские Эмираты, — начинаешь с тамошними специалистами разговаривать, оказывается, что они великолепно владеют и американскими нормами ASME, и стандартами API, знают и немецкие DIN, и британские нормы. Они привыкли уже быть интернациональными компаниями.

— **И мы возвращаемся к вопросу о бенчмаркинге, о поездках за рубеж, и так далее. Всё взаимосвязано, оказывается.**

— Конечно! Тут ведь в фундаменте некая такая задача психологического свойства. Нужно отбросить те атрибуты обособленности, которые накопились у нас за время «железного занавеса». Железный занавес — его нужно еще и в мозгах сломать. То, что у нас лучшее — сохранить. А то, что в мире накоплено — взять на вооружение. Главное, не «замыкаться в себе». Нам нужно научиться быть частью мира!

<sup>3</sup> Н.Ф. Муталлим-Заде, начальник управления запорно-регулирующей арматуры ДАО «Оргэнергогаз».

<sup>4</sup> Беседа состоялась в марте 2006 года.