



В коллаже использован фрагмент картины А.Г. Острицкого «Сизиф». www.artlib.ru/index.php?id=36&idp=45&fp=2&uid=3603&iid=49288&id=1&user_serife=0

Доктрина отрасли

С.Б. Чурюмов, директор Центра мобилизационного консалтинга «Оргстрим»

Крамольный вопрос: а зачем нужно России собственное арматуростроение?

Действительно: зачем? Арматурой общепромышленного назначения (АОН) экономику России обеспечит Китай. Да он уже это с успехом и делает. Причем по самым низким в мире ценам. Качество, конечно, пока страдает, но нет никакого сомнения, что пройдет еще несколько лет, и оно поднимется на приемлемый уровень. Обеспечение арматурой критических параметров (АКП) наших газовиков, нефтяников, энергетиков без проблем возьмут на себя европейские и американские компании. Они уже вошли во вкус работы на рынке России и сегодня быстро расширяют свои плацдармы. А наши потребители только рады этому, так как довольны ценой и качеством западной арматуры.

Да, в советское время был железный занавес, и мы создавали замкнутую экономическую систему. Благо масштабы огромной страны это позволяли. Но если теперь экономика России становится частью мировой экономики, то, может быть, пора избавляться не только от идеологических догм, но и от неконкурентоспособных по мировым меркам отраслей? Зачем все делать самим? Зачем распылять материальные и человеческие ресурсы?



Сергей Чурюмов. Свыше 15 лет консалтинговой практики. Несколько десятков проектов в самых разных отраслях экономики: авиастроение, гражданская авиация, лесозаготовка, машиностроение, нефтепродукты, радиоэлектроника, розничная и оптовая торговля, проектирование в строительстве, девелопмент, управление недвижимостью, электроэнергетика и других.

*E-mail: orgpotok@mail.ru
Сайт: www.orgstream.com*

У нас давно нет электронной промышленности. Кто это заметил? Кто вышел на марш протеста? Никто! Все рады приобретать дешевую и качественную технику из стран Юго-восточной Азии и Китая.

Сегодня модно издеваться над отечественным автопромом. Единодушная точка зрения: «государство не должно поддерживать производство плохих автомобилей за счет налогоплательщика». То же самое с гражданской авиацией. После катастрофы в Ярославле президент в прямом эфире заявил: «Конечно, нужно думать о своих, но если они не способны «раскрутиться», нуж-

но покупать технику за рубежом». Магистральный путь прогресса – развитие и углубление международного разделения труда – глобализация. Почему мы должны консервировать отсталость?

Нет! – хором выдохнут наши доблестные арматуростроители – мы не отсталые, и мы нужны России! И приведут тому массу убедительных аргументов, которые все знают и поэтому автор опускает их перечисление. Однако, тогда встает следующий вопрос: кому нужны конкретно? Кто поддерживает наше арматуростроение сейчас и кто встанет на его защиту завтра? В чьи двери стучаться, и чьи двери откроются, когда внезапно нагрянет очередной кризис? И тут мы начинаем понимать, что отечественное арматуростроение никому в России не нужно. Ни газовикам, ни нефтяникам, ни энергетикам, ни коммунальщикам, ни государству. Наши потребители и произво-



Фото с сайта: <http://news.sportbox.ru>

Форварды футбольного клуба ЦСКА Сейду Думбия и Вагнер Лав

дители арматуры больше не являются стратегическими партнерами, как это было раньше. Наших поставщиков постепенно выводят из основного состава. Их еще можно пока увидеть на скамейке запасных. Но на поле уже делают игру иностранные легионеры. Мы быстро становимся игроками второго сорта.

Негативные процессы в арматуростроении. Как переломить ситуацию?

Как известно, предприятия арматуростроения сегодня обеспечены выгодными заказами на полгода вперед, и производственные мощности загружены на 75%, т.е. заводы работают в три смены. Тогда о каких негативных процессах идет речь?

Этим летом автор взял интервью у десяти широко известных в отрасли руководителей и специалистов. С их точки зрения ситуация на рынке арматуры выглядит примерно так:

1. «Китайский триумф» в сегменте общепромовской арматуры.
2. «Грязная вода» – рынок забит контрафактом и фальсификатом.

3. «Глобальный вызов» в сегменте арматуры критических параметров.
4. «Выпадение клыков» – разорение ряда предприятий-флагманов отрасли.

Как следствие, острый дефицит отечественной арматуры (обеспеченность менее 50%) для проектов развития промышленности и энергетики.

Таким образом, арматуростроение стало неспособно выполнять свою миссию¹: надежное обеспечение нужд развивающейся российской экономики в трубопроводной арматуре с соблюдением трех принципиальных условий:

1. **Мировой уровень качества.**
2. **Конкурентоспособные условия поставки.**
3. **Доминирование отечественного производителя.**

А раз мы не тянем воз, то, как говорится: «загнанных лошадей пристреливают, не правда ли?» Возможно, кто-то скажет: «ну и что? Ну, не тянем и пускай. Сегодня все предприятия работают, получают прибыль, платят зарплату, развиваются. Чего нам переживать за тех потребителей арматуры, которые нас предали, когда сделали ставку на стратегический альянс с границей?»

Конечно, что случилось, то случилось. С этим мы уже живем и даже начинаем привыкать. Вопрос в другом: готовы ли мы смириться с тем, что произойдет в будущем:

1. *Жесткая зависимость экономики страны от импорта арматуры, актуализация валютных (рост курса доллара и евро) и страновых (введение эмбарго) рисков через ___ лет.*
2. *Волна слияний и поглощений, смена бизнес-элиты, перемещение центров принятия экономических, политических и кадровых решений в Европу, Америку и Китай через ___ лет.*



Как ни крути ...

¹ – определение автора.

Тут надо сказать, что среди руководителей нет единства в оценке ситуации. В штабах корпораций можно наблюдать весь спектр настроений:

1. **Благодушие.** У нас дела идут прекрасно. Хватит пугать. Все не так страшно.
2. **Безразличие.** Не вижу проблемы. Это меня не коснется. Я уже подстраховался.
3. **Деморализация.** Все пропало, все бесполезно. Переломить ситуацию невозможно.
4. **Иждивенчество.** Всем давно все ясно, но решать эти проблемы должно государство!
5. **Решимость.** Надеяться не на кого. Мы не можем больше ждать! Надо действовать!

Понятно, что если в деловом сообществе царят «разброд и шатания», то ни о каком переломе ситуации говорить не приходится. Что же делать?

Немного теории. Как известно, корпоративная стратегия разрабатывается на основе прогнозов – возможных сценариев развития событий на рынке и в экономике. Ниже их классификация².

Инерционный сценарий. Это основной тип сценария. Предполагается, что не произойдут никакие непредвиденные события и не вмешаются какие-то новые мощные силы. При этом в силу наличия неопределенности обычно рассматриваются три равноправных варианта инерционного сценария:

- **Пессимистичный.** Предполагается, что реализуется максимальный негатив и минимальный позитив. Этот сценарий нужен, чтобы подготовиться к худшему.
- **Оптимистичный.** Предполагается, что негатива будет минимум, а позитива максимум. Этот сценарий нужен, чтобы быть готовыми использовать свой шанс.
- **Реалистичный.** То к чему склоняется большинство экспертов. Исходя из этого сценария, пишется официальная стратегия.



Жаркое лето 2010 года внезапно переросло в огненное

Домашнее задание. Проставьте ожидаемые года наступления событий в пессимистичном сценарии, описанном выше. Если Вы считаете, что он нереалистичен, то объясните почему и напишите свой сценарий. Попробуйте² – классификация автора.

тесть убедить в его реалистичности своих деловых партнеров. Внимательно выслушайте их аргументы за и против. Вы узнаете много интересного. Не торопитесь с выводами.

Иррациональный сценарий. Если все инерционные сценарии описываются на основании здравого смысла, то совсем иное дело иррациональный сценарий – тот, на основании которого на самом деле принимается большинство стратегических решений.

Автор выделяет три типа иррациональных сценариев:

- **Интуитивный.** Опытный руководитель не всегда может объяснить своему окружению, почему он не верит в строгие математические расчеты и логические обоснования, лежащие в основе официальных стратегий. Понятно, что интуицию к делу не пришьешь. Поэтому офи-



Патрик Суэйзи и Вупи Голдберг в фильме «Привидение»

циальная стратегия ложится в дальний ящик стола, а в критических ситуациях руководитель просто прислушивается к своему внутреннему голосу и делает по-своему, т.е. поступает вопреки здравому смыслу.

- **Фантазийный.** В некоторых случаях руководитель настолько верит в свою мечту, что ведет бизнес, опираясь на надежду. Пример из жизни. Владелец бизнеса разгневался на своего топ-менеджера только за то, что тот из лучших побуждений с цифрами в руках обосновал убыточность любимого инновационного проекта шефа. Топ-менеджера уволили, а работу над проектом продолжили в надежде, что придет то время, когда рынок будет готов к новому продукту. Это похоже на то, как молодая леди свято верит в то, что однажды появится принц на белом коне, и она должна быть всегда к этому готова.

- **Теократический** (греч. theós – бог и krátos – власть). Этот сценарий основан на сильном желании или нежелании чего либо, а также осознании своего бессилия. Обычные аргументы: Господь не допустит, Бог нам поможет, такого не может случиться, это было бы слишком жестоко и несправедливо, что-то обязательно произойдет, будем надеяться на чудо.

Интересно, что удачу может принести ставка на любой сценарий. Ибо неисповедимы пути Господни.

Домашнее задание. Выясните, на основании каких сценариев принимают стратегические решения ваши деловые партнеры. Для этого можно осторожно поделиться с ними своими грандиозными планами на будущее и попросить дать оценку их реалистичности (получится или не получится, и почему). Не торопитесь с выводами.

Фидуциарный³ сценарий (лат. Fiducia — доверие, вера, надежда).

Однако есть еще один специфический тип сценария, в основе которого лежат:

- **Доверие** к лидерам, которые обещают перемены
- **Вера** в их способность переломить ситуацию
- **Надежда**, что им ничего не сможет помешать

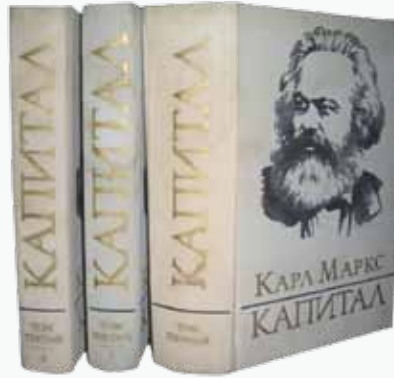


Фото с сайта: <http://forexaw.com>

- **Что происходит?**
- **К чему готовиться?**
- **Чего нельзя допустить?**
- **Что делать?**
- **Как переломить ситуацию?**
- **Чего избегать, к чему стремиться? В чем состоит миссия?**

Доктрина формирует ясные целевые установки, объединяет и воодушевляет людей, которые в нее поверили. Таким образом, у доктрины появляются свои адепты (приверженцы), которые образуют группу энтузиастов. Постепенно их круг растет. Движение набирает силу.



Иллюстрация с сайта: http://mm.ru/blogs/girifieldufo/beregite_muzhchiny/

Верная доктрина не появится сама по себе. К работе над доктриной отрасли необходимо привлечь руководителей и главных специалистов наиболее сильных, активных и влиятельных игроков на рынке арматуры, каковыми являются:

- **Нефтяники, газовики, энергетика, коммунальщики — крупнейшие потребители.**
- **Отраслевые инженеринговые компании — проектировщики объектов.**
- **Заводы-производители арматуры — авангард отрасли.**
- **Большие специализированные торговые дома.**
- **Ведущие отраслевые конструкторские бюро.**
- **Работающие в отрасли финансовые институты.**
- **Законодательная и исполнительная ветви власти.**

Стратегия, построенная на фидуциарном сценарии, предполагает не только успех перемен, но и активное участие в их приближении. По сути это ставка на пассионарный толчок. Вера в то, что, объединив усилия, можно изменить ход истории. **Пассионарный толчок⁴ — неудержимое движение к цели группы энтузиастов, которые увлекают за собой критическую массу общества, что делает процесс перемен необратимым.** Таким образом, предполагается, что будущее не определено, что человек творит его сам. Подобно Богу.

Конечно, стратегия, в основе которой лежит фидуциарный сценарий, является самой привлекательной, так как ее реализация приводит к радикальному решению проблем. Но есть одна небольшая загвоздка — необходимо наличие группы лидеров-энтузиастов. Откуда же она может взяться? Для появления группы энтузиастов нужна доктрина. Доктрина (лат. Doctrina — учение) открывает глаза и показывает выход. В частности, доктрина объясняет:

В настоящее время для включения в состав «сборной экспертов» рекомендовано свыше 50 человек. Публичное обсуждение проекта Доктрины состоится на Межотраслевой экспертной сессии (МЭС) 31 октября 2011 г. (первый день PCVEXPO 2011).

Наличие признанной в деловом сообществе Доктрины является необходимым условием консолидации бизнес-элиты, чтобы перейти от слов к делу и, в частности, к формированию межотраслевых рабочих групп для запуска масштабных инвестиционных, инфраструктурных и системообразующих проектов с целью переломить ситуацию.

³ — термин введен автором.

⁴ — определение автора.