ФИЛОСОФИЯ ДОСТИЖЕНИЙ ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

Человек Дела

Москва, Санкт-Петербург

№ 01 (30)
август 2021
16+

«АДВЕКС»

АЛЕКСАНДР РОМАНЕНКО

БУДУЩЕЕ — ЗА ТЕМИ, КТО ВСЕГДА ГОТОВ УЧИТЬСЯ

КОРПОРАЦИЯ «ТЕХНОНИКОЛЬ»
СЕРГЕЙ КОЛЕСНИКОВ
«Я НЕ БОЮСЬ ВЕРИТЬ ЛЮДЯМ»

CIRQUE DU SOLEIL RUS
НАТАЛЬЯ РОМАНОВА
УСПЕХ – ЭТО ТЕСТ НА ЗРЕЛОСТЬ

ПОСЛЕДНИЙ ИЗ ЕЛИСЕЕВЫХ
ЖИЗНЬ И ПРАВИЛА СОЗДАТЕЛЯ УНИКАЛЬНОГО БРЕНДА

ВРЕМЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ
КРИЗИС КАК ДРАЙВЕР РОСТА

RICHNESS REALTY

INVESTMENT GROUP

Застройщик класса Люкс

1996

Год основания

71 570 м²

Общая площадь наших построек

17

Построенных зданий

Полный комплекс сделок с недвижимостью

- НЕДВИЖИМОСТЬ
- СТРОИТЕЛЬСТВО
- ИНВЕСТИЦИИ

ПРОЦВЕТАНИЕ ПРИХОДИТ К ТЕМ, КТО ДЕЙСТВУЕТ

«Избранное» от Richness Realty

квинтэссенция наших лучших предложений
в области городского и загородного домостроения,
управления недвижимостью, инвестиционных проектов.

Получайте удовольствие от выбора

+7 812 340 00 48 Невский пр., 147 RichnessRealty.ru

реклама

Содержание

Эпицентр

8 **ВРЕМЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ?**
Руководители компаний – о том, как они справляются с вызовами периода карантинных ограничений

Гость номера

«Адвекс»
12 **АЛЕКСАНДР РОМАНЕНКО**
Каким должен быть путь развития предпринимательства в России

Эксклюзив

Корпорация «Технониколь»
18 **СЕРГЕЙ КОЛЕСНИКОВ**
и его бизнес-правила

Портрет лидера

АО «Нева металл посуда»
26 **АЛЕКСАНДР ШЕРЕМЕТЬЕВ**
Как при производстве посуды превзойти авиастроителей

ЛКХП Кирова
34 **НАТАЛЬЯ ЗАГОРСКАЯ**
«Могу, даже если не могу»

«Теремок»
44 **ВИТАЛИЙ СВИДОВСКИЙ**
«Построить большой плот – и выплывать всем вместе»

ГК CompMechLab
50 **АЛЕКСЕЙ БОРОВКОВ**
«Найди лучшую практику и применяй в других отраслях»

ГК «ПРОМИС»
58 **КОНСТАНТИН КУРОЧКИН**
Как хорошие лифты помогают продавать квартиры

Содержание

«Oracle»
66 ОЛЕГ ЖУКОВ
«Поставь цель, проверь ресурсы, подумай, насколько ты прав»

Paul&Shark
72 АНДРЕА ДИНИ
Между наследием и переменами

Лабораторная служба «HELIX»
78 ЮРИЙ АНДРЕЙЧУК
«Ищите в команду гардемаринов»

CIRQUE DU SOLEIL RUS
84 НАТАЛЬЯ РОМАНОВА
Успех – это тест на зрелость

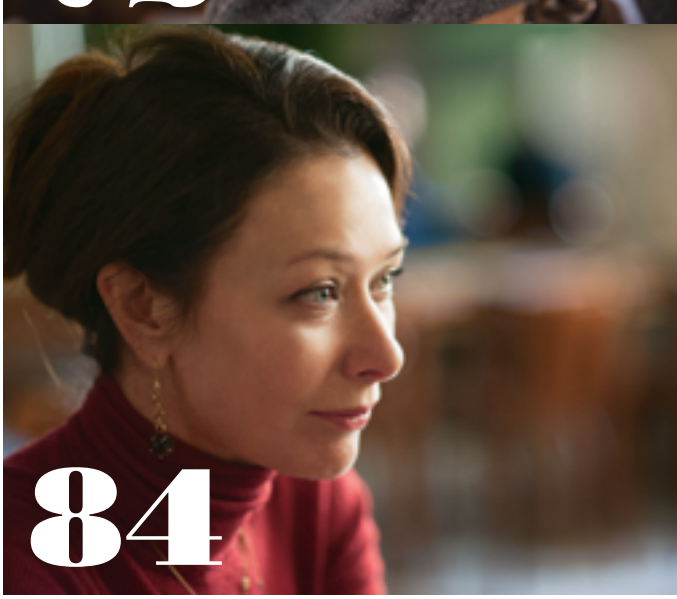
«Арлифт»
90 СЕРГЕЙ АРНАУТОВ
«Когда есть хорошая команда – не страшен любой шторм»

Легенда

96 ПОСЛЕДНИЙ ИЗ ЕЛИСЕЕВЫХ
Жизнь и правила создателя уникального бренда

Обратный отсчет

102 НАХОДКА ПОИСКА
Как создавался Google, изменивший мир



ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЕТЬ ПРОЕКТОВ Chief Time

ЖУРНАЛ
Человек Дела

АВГУСТ 2021 ФИЛОСОФИЯ ДОСТИЖЕНИЙ ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА №01(30)

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ: ООО «ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ШЕФ-ПРЕМЬЕР»

ЦЕНТРАЛЬНАЯ РЕДАКЦИЯ

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР Тимофей Викторович Кареба

КОНТЕНТ-ДИРЕКТОР Владимир Юринов
ГЛАВНЫЙ ДИЗАЙНЕР Константин Никулин

ТЕКСТЫ Тимофей Кареба, Наталья Лавринович, Олег Никольский, Владимир Юринов, Михаил Ярцев

ФОТО НА ОБЛОЖКЕ пресс-служба компании «Адвекс»

ФОТОГРАФИИ Юрий Цой, Павел Харитонов, Ольга Гордеева, Александр Беляев, Дмитрий Андреев, PR-служба компании «Арлифт», PR-служба сети Теремок, пресс-служба компании «Адвекс», свободные источники в интернете

ИЗДАТЕЛЬ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР Тимофей Кареба
ДИРЕКТОР ПО КОММУНИКАЦИЯМ Елена Павлова
РЕДАКТОР САЙТА Камилла Казак
IT-ОБЕСПЕЧЕНИЕ Тимур Жанарстанов
КОРРЕКТОР Юлия Халфина

Адрес центральной редакции и издателя: 194356, Санкт-Петербург, пр-т Энгельса, д. 132, корпус 1, офис 271. Тел.+7 (921) 375-28-41, e-mail: direktor@chiefrus.com
www.ChelovekDela.com
САЙТ СОЗДАН КОМПАНИЕЙ ARTPAGES

Журнал «ЧЕЛОВЕК ДЕЛА» зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (РОСКОМНАДЗОР). Свидетельство ПИ № ФС 77 – 60909 от 02.03.2015

Дата выхода в свет – 26 августа 2021 года
Отпечатано в типографии «Премиум Пресс», г. Санкт Петербург, ул. Оптиков, д. 4
Тираж 4 000 экземпляров
Заказ №Ц1845 Цена свободная

Региональные издания выпускаются и распространяются:
Санкт-Петербург
Москва
Нижний Новгород
Воронеж, Липецк, Белгород
Киров
Новосибирск
Красноярск
Кубань

ОБЩИЙ ТИРАЖ: 20 000 ЭКЗЕМПЛЯРОВ

Условные обозначения: ▶ – материал доступен в видеоформате.
Редакция не несет ответственности за содержание рекламных объявлений.
При перепечатке материалов и использовании их в любой форме, в том числе и в электронных СМИ, ссылка обязательна.
Все товары и услуги, рекламируемые в журнале, имеют необходимые лицензии и сертификаты.

16+

ОБЩИЕ ПРАВИЛА

«Ничего личного, только бизнес» гласит известная поговорка. Но все наши двадцатилетние редакционные наблюдения за предпринимателями говорят совершенно об обратном. И дело не только в личной выгоде или в личных отношениях между партнерами или продавцами-клиентами. Дело, в первую очередь, в отстраивании компании под определенного человека или же под конкретную команду.

Все мои многолетние попытки найти общие правила так называемого успеха, выхода на большие личные или корпоративные достижения, не привели к сколько-нибудь осязаемым результатам. Общих правил нет. Последние десять лет я целенаправленно составлял универсальную систему структурности сильных команд и компаний. И пришёл в итоге к выводу, что действительно самые лучшие среди них выстроены как ментальное продолжение, как следующее «энергетическое тело» основателя или лидера, и по-другому не бывает. А это значит, что всё это - очень и очень личное.

И ещё. Все мои поиски – и как редактора, и как предпринимателя - привели к следующему выводу. Каждый состоявшийся предприниматель, каждая сильная команда, каждая успешная компания строят свою работу по принципу лидерства и иерархии лидерства. И если вы уже в позиции бизнесмена, если ваша компания показывает результаты, то это точно означает, что вы уже используете свои личные правила, возможно, просто не сформулировав их для себя.

Так что просто ищите, просто изучайте, просто примеряйте к себе, просто вдохновляйтесь… А в итоге составляйте свои собственные правила. А точнее сказать, «вытащите» их из себя. Они уже есть.

И в этом номере нашего журнала вы найдете интервью с такими предпринимателями, от которых есть чем вдохновиться.

Осознанного вам управления и удачи в делах!

С уважением, Тимофей Кареба

Доставляем воду 7 дней в неделю домой, в офис и на дачу.

Самый крупный в Санкт-Петербурге онлайн-гипермаркет воды и продуктов «Архыз Сервис» — доставляем воду, оборудование для воды и товары для дома.

Посоветуем какую воду выбрать на каждый день, для детей с рождения, спортсменов и здоровья взрослых и всех остальных людей.

- Из коллекции от 40 производителей со всех концов света, только оригинал - сертификаты на сайте.
- Бесплатно до квартиры, дачи, офиса 7 дней в неделю с 9 до 23 в трехчасовом интервале.
- Эксклюзив в линейке — высокощелочная вода “Карелия сияние озер” во всех объемах.
- Есть ПОДПИСКА на воду со скидкой, чтобы привозить регулярно, как газеты.

719-00-00

arkhyz.spb.ru

ВРЕМЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ?

Стала уже почти штампом фраза о том, что любой кризис – это не только время проблем, но и время возможностей. Так ли это на самом деле? О том, как справляется бизнес с длящимся на планете уже полтора года коронавирусным кризисом, нам рассказали руководители ряда российских компаний

Подготовила Наталья Лавринович

ЕВГЕНИЙ ВОЛИН,

ОСНОВАТЕЛЬ И ДИРЕКТОР «РУСВИПАВИА»:

– Еще в 2013 году мы делали проект jet smart. Там была концепция: по пиковым датам – в новогодние праздники или во время каких-то мероприятий – продавать места в бизнес-джет. На тот момент рынок к этому был не готов, говорили: «Да нет, ты что! Кто будет лететь вместе в таком маленьком 10-местном самолете, люди какого статуса?»В 2019 году я запустил эту концепцию в России, протестировал несколько рейсов по маршруту Москва—Ницца. Это самое популярное направление частных джетов, как говорят некоторые мои клиенты: «Мы полетели к себе на дачу, в Монаковку». В пятницу туда, в воскресенье обратно – они на Рублевку дольше едут.

Мы улетали из Шереметьево частным самолетом, стоимость кресла была около 4000 евро. Билет на «Аэрофлот» в бизнес-класс, на тот же день, с неудобным временем вылета, стоил на 30 тысяч рублей дороже.

Пандемия показала все плюсы этой истории. В некоторые страны и города не улететь было в принципе, туда не летали регулярные авиалинии, только частные борта. Мы летали даже в те направления, куда невозможно было попасть – например, в Ниццу, если у тебя нет резидентства или гражданства Монако. Мы летали и летаем через Лондон, делаем там техническую посадку. В этом случае во Францию ты попадаешь не из России, значит, достаточно простой шенгенской визы.

Мы летаем большими комфортными 13-местными самолетами класса Heli-Jet, высотой салона 185 см, можно встать во весь рост. Если его заказывать целиком из Москвы в Ниццу через Лондон, он будет стоить около 40 тысяч евро, а одно место – 5500 евро.

Когда пандемия закончится, такая бизнес-авиация будет только набирать обороты.

МИХАИЛ ФУРСОВ,

РУКОВОДИТЕЛЬ «ТИПОГРАФИИ МИХАИЛА ФУРСОВА»:

– Мы переформатировали деятельность типографии еще в первую волну ограничений: стали кроить и шить маски, купили специальное оборудование для их раскроя. Нашли пару ателье и швей на дому, разработали лекала для масок, сайт, начали продавать. В ассортименте было около трех десятков товаров: маски тканевые и одноразовые, экраны для лица, маски с принтами – Red Lips, Bio Hazard, Zipper, Vendetta, TikTok и другими. Были даже специальные детские принты, с единорогами и Симпсонами.

Сейчас их еще можно найти в продаже, но производством мы уже не занимаемся, так как это не совсем профильный бизнес.

Кроме того, мы приобрели апартаменты и апарт-отель. В 2018-м приобрели, запустили в 2019-м. Сделано это было с расчетом на то, что самый сезон в типографиях – октябрь-декабрь, летом спрос на услуги печати низкий. И отельный бизнес мог бы отчасти компенсировать это. Когда началась пандемия, у нас случилось большое количество отказов по бронированием. Но уже через несколько месяцев все было забито на 100% – случилось такое межсезонье коронавирусное, и люди поехали отдыхать. То же самое было и на Новый год.

Что касается основного бизнеса: падение по прибылям было процентов на 25-30. Это была весьма ощутимая просадка по обороту, надеемся, что подобная ситуация более не произойдет. К сожалению, пострадала часть наших клиентов, в основном связанных с организацией выставок, сферами туризма и ресторанного бизнеса. Данный кризис и ситуация позволила произвести ряд эффективных преобразований в бизнесе: некоторые процессы организовали удаленно, ряд процессов удалось еще лучше автоматизировать.

В целом, мы настроены оптимистично, и уверены, что все восстановится и будет лучше прежнего.

АННА МЕДВЕДЕВА,

РУКОВОДИТЕЛЬ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНА ГК «РУССКИЙ ИКОРНЫЙ ДОМ»:

– Бизнес в сфере производства и продажи икры обладает ярко выраженной сезонностью. Сезон традиционно начинается с сентября, пик продаж – в декабре. В 2020-м именно на этот период пришлась вторая волна пандемии. Рестораны работали с ограничениями, сети не торопились наполнять полки товарами не повседневного спроса, многие потенциальные покупатели предпочитали оставаться дома. В результате стагнации в сегментах HoReCa и Retail у нас образовался некий оверсток.

Как и во многих других сферах, драйвером продаж в данном случае послужил интернет. В обычном режиме интернет-магазин Osetr.com больше закрывает потребность клиентов в индивидуальном обращении и возможности покупки напрямую у производителя, минуя дилеров. В условиях удалённой работы, самоизоляции и бесконтактной доставки данный канал продаж вырос в несколько раз, и наша маркетинговая стратегия и прочие усилия были в срочном порядке переориентированы на онлайн. Таким образом, несмотря на общее падение продаж где-то в два раза в начале второй волны, благодаря онлайну и диджитал-маркетингу удалось закрыть год в пределах референтных значений.

Можем отметить особенность, связанную с психологическим портретом потребителя. Заказчик чаще стал полагаться на экспертное мнение и отдавать предпочтение готовым вариантам решений. Интересно, что понятие «сервис» постепенно приобретает эмоциональную коннотацию. Заказчики стали чаще делиться своими воспоминаниями, рассказывать о житейских радостях или недоразумениях. Наша задача теперь – не только обеспечить покупателя икрой, но и разгрузить психологически. Порой складывается впечатление, что людям не хватает общения. Возможно, это связанно с повышенной эмоциональной нагрузкой и спецификой прошлого года. Сейчас, чтобы закрыть продажу, уже недостаточно просто хорошего сервиса, нужно регулярно демонстрировать профессионализм, клиентоориентированность и знание психологии буквально во всех точках контакта с заказчиком (инстаграм-директ, месенджер на сайте, звонок менеджеру).

АНАСТАСИЯ ТАНИЧЕВА,

ДИРЕКТОР «МУЗЕЯ ЗДОРОВЬЯ»
WWW.HEALTHMUSEUM.RU

– Вот что мы сделали, чтобы превратить в лимонад те лимоны, которые нам выдала пандемия: 5 вещей, которые мы вынуждены были сделать, – и ни разу об этом не пожалели. Если первая волна ограничений была для нас «тренировочной», то к следующим мы подошли во всеоружии.

1. Образовательные программы Музея здоровья встроены в школьные программы по биологии и окружающему миру и помогают облегчить усвоение программы и сделать учебу более интересной. Школы перестали направлять к нам классы, и мы разработали онлайн-сервис для учителей, чтобы они могли делать дистанционные уроки более увлекательными. Родители по-прежнему хотели посещать музей, и мы собрали из существующих программ цикл «Мама, я – доктор» где в малых группах дети знакомятся с профессией врача.

2. У людей возрос интерес к тому, что такое вирусы и бактерии и как с ними бороться, и мы создали обучающий видеокурс, который выложили в открытый доступ на YouTube. Да и в целом мы заметили увеличение запроса на экспертное мнение. Мы собрали в наших соцсетях вопросы от подписчиков, записали и выложили несколько видеокурсов от докторов с ответами – почему болит голова, как чем и зачем берут кровь на анализ, что нужно сделать, чтобы сохранить режим и здоровый сон. Оказалось, что такие темы пользуются спросом.

3. В Музее здоровья стали проводить мастер-классы по правильному мытью рук. Это происходит так: сначала наносим участникам невидимую краску, потом моем руки с мылом и после с помощью ультрафиолетовой лампы смотрим, насколько качественно вымыты ладони. Очень наглядно!

4. Мы заметили, что в целом повысилась тревожность, и в ответ на это разработали с врачами НМИЦ им В.А. Алмазова тренинг по оказанию первой помощи в экстремальных ситуациях. Учим взрослых, как помочь себе и другим. Занятия проводим в малых группах на 6 человек, каждый получает внимание инструктора и может отработать полученные навыки на специальных тренажерах-симуляторах.

5. Все мы знаем, что границы закрыли, но летом родители по-прежнему хотят организовать интересный отдых для детей. В музее будет организован городской лагерь, так что школьники Санкт-Петербурга смогут провести летние каникулы с пользой для своего здоровья.

АННА БОГИНА,

РУКОВОДИТЕЛЬ ФИЛИАЛА ЯЗЫКОВОЙ ШКОЛЫ LONDON GATES В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ:

– Влияние коронавируса на бизнес – интересный предмет для исследования.

Есть прелюбопытнейшие открытия. Во-первых, как далеко зашел онлайн. Только когда мы оказались в четырех стенах, стало понятно, как много офлайн-технологий можно вытянуть в онлайн в обычном зуме. Мой любимый пример – мультипликационные крылышки на экране монитора, если на уроке подносить к ним вместо тельца разные овощи, получаются чудесные насекомые: пчелка – с картошкой, стрекоза – с морковкой. Можно удерживать внимание, перекидывая виртуальный мяч, танцевать, переодеваться. И даже записать и свести песню для спектакля оказалось возможным.

Во-вторых, новые грани. Неожиданно мы обнаружили, что многие студенты, тихие и скромные на очных занятиях, раскрылись в онлайне, чувствуя себя уверенно в домашнем кресле, а некоторые шаловливые болтуны наконец смогли сконцентрироваться на уроке. В общем, не одни только ужасы пандемических ограничений мы замечаем, но что уж говорить, выживать тяжело.

Самым тяжелым для дополнительного образования во второй волне стал переход в дистанционный формат, при том, что школы, спортивные секции и большинство родителей продолжили работать очно. В первую волну имело значение качество работы: кто сумел сделать качественный продукт – к тому и пришли учиться. Но вот затем уже нашим юным студентам нужна была супер-мотивация остаться перед компьютером на занятия, когда можно было, например, на лыжах покататься или поиграть в футбол. И здесь есть сразу две неприятности:

1 – резкое снижение количества клиентов и объема услуг, это серьезно ухудшает финансовые показатели.

2 – образование, даже если оно дополнительное, реализует свои программы, а в такой ситуации дети перестают учиться.

London Gates занимается преподаванием на английском языке. К сожалению, те наши студенты, которые не перешли в дистанционный формат, были вынуждены прервать обучение более чем на месяц, и это существенно замедлило их прогресс.

БУДУЩЕЕ — ЗА ТЕМИ, КТО ВСЕГДА ГОТОВ УЧИТЬСЯ

Основатель и президент компании «Адвекс» Александр Романенко в интервью «ЧД» рассказал о своем видении пути, который преодолело предпринимательство в России за последние 20 лет, о том, какие изменения необходимы рынку недвижимости, а также о том, как спортивное прошлое помогало ему добиваться успехов в бизнесе

Интервью Михаил Ярцев

- Существует довольно потрепанная фигура речи о том, что «политика – это искусство возможного». Многие считают, что бизнес в России - по крайней мере, на сегодняшний день,- это, напротив, искусство невозможного. Согласитесь с подобным утверждением?

- Соглашусь, что делать бизнес в России очень сложно, но мне повезло. На первые заработанные деньги в кооперативе я полетел в Америку постигать азы бизнеса, получил образование по менеджменту в Калифорнийском университете и получил лицензию агента по недвижимости, когда в России еще не было понятия о праве собственности. Эти знания, полученные мной в США, помогли «Адвексу» не только выжить в самые сложные кризисные времена, но и с каждым разом становиться сильнее и увеличивать свою долю рынка.

И еще одно обстоятельство. Любой бизнес – это в первую очередь люди, люди, его созидающие, пестующие, как малое неразумное дитя. В начале пути у нас была славная команда. Но практически все, с кем я начинал в начале девяностых годов, сошли с круга, не достигнув в этом деле значительных высот и громких успехов. Например, из семнадцати компаний учредителей Ассоциации риэлторов Санкт Петербурга сегодня на рынке остались лишь две - «Адвекс» и «Росстро».

В том, что нам удалось выжить, сказалось и мое спортивное прошлое, которое научило меня всегда бороться до конца и никогда не сдаваться. А бизнес в России всегда было вести трудно. И в начале пути, когда был провозглашен принцип «разрешено все, что не запрещено», реализация которого на практике давала феноменальные возможности для роста, развития и получения прибыли. И сейчас, когда уже прошло время «малиновых пиджаков», но взамен пришла эпоха, когда на рынке диктуют правила крупные игроки с участием государственного капитала. Проникновение государственных институтов во все сферы бизнеса становится все заметнее. «Регулировки» рынка, набор запретительных мер, рост фискальной нагрузки душат, в первую очередь, средний и мелкий бизнес. Выбранные государственные ориентиры на государственные монополии, крупные и сверхкрупные олигархические структуры с благой, на первый взгляд, целью максимального пополнения госбюджета за счет этой сферы привели к существенному перекосу в экономической и денежно-кредитной политике страны. Сравните, например, Россию и Италию - не самую богатую страну Европы. По объему ВВП наши экономики достаточно близки. Так вот: в Италии 75 процентов налоговых поступлений в бюджет дает именно малый и средний бизнес. У нас все происходит с точностью до наоборот.

И последнее, так как эта тема для меня всегда была важна, не давала и не дает покоя как болевая точка. В определенных кругах принято считать, что все беды России исчерпываются масштабом коррупции в стране. Мои беседы с одним из величайших экономистов XX века Эрнандо де Сото, крупнейшим в мире специалистом по «теневой» экономике, который в свое время по моему приглашению любезно выступил главным спикером на петербургском Всемирном конгрессе FIABCI, убедили меня в ином. В любой стране мира, будь то самые благополучные по всем рейтинговым исследованиям Швейцария или Новая Зеландия, существует теневая экономика. И коррупция существует. И в том, что в России государственные структуры сплошь и рядом интегрированы в бизнес, тоже нет большой беды. Участие государства в экономике в некоторых отраслях очень даже неплохо. Беда в ином – в сращивании власти и олигархического капитала в России, в отсутствии здоровой конкуренции и экономических и правовых реформ, чрезвычайной слабости общественных институтов, в первую очередь института прав собственности и гражданских прав. И государство отворачивается от любого иного бизнеса, потому что основные финансовые потоки получает от реки под названием «Олигархия». А если бы к этой реке добавить не менее мощное, сформированное сотнями тысяч притоков от мелких фирм и ИП, то выиграли бы все! И собственники и работодатели, и наемные рабочие и служащие, и государство.

- Иногда вы сетуете на то, что в России так до сих пор и не принят общий Закон о риэлторской деятельности, а ведь покупка жилья для 98 процентов россиян остается самой крупной сделкой в жизни. Что каждый самозванец, ничем не рискуя, может назвать себя «риэлтором», являясь на деле просто черным маклером. А только что вы сказали, что «сегодня государства на российском рынке слишком много». Нет ли здесь противоречия?

- Если вернуться назад, то в 2001-м году государство одним махом отменило лицензирование более двухсот видов деятельности, куда попал и риэлторский бизнес. Это считалось либерализацией экономики, благим делом. Определенная доля здравого смысла в этом начинании присутствовала. Действительно, цивилизованный бизнес способен сам устанавливать правила игры на пути к всеобщему процветанию и светлому общему будущему. Посыл этот был прекрасен, и в моих словах нет ни тени иронии. Но он работает только тогда, когда сформирована общая культура ведения дел, построены бизнес-отношения в рамках всем известных договоров «заказчик - исполнитель». «покупатель – продавец», жестко закреплены общественным договором обязанности сторон.

А вот достойного уровня культуры ведения деловых отношений в риэлторском бизнесе со времени его основания как не было, так и нет до сих пор. Слишком простым и лакомым куском казался и кажется этот очень сложный бизнес для людей, наивно полагающих, что именно через него лежит кратчайший путь к богатству. И что в сухом остатке? Каждый, потративший рублей пятьсот на соответствующие визитные карточки, стал именоваться гордым именем «риэлтор», весьма смутно представляя себе сложность этой профессии. Начинали представлять желающим «услуги», в итоге которых очень многие граждане лишались своей собственности. Я уж не говорю о потерях единственного жилья или накопленных за всю жизнь средств, тщательно сбереженных на покупку новой квартиры, что влекло настоящие человеческие трагедии. Столь разные понятия как «риэлтор» и «бандит-рэкетир» стали чуть ли не синонимичны. Это нонсенс, это печально, а еще жестче: подобная практика – это преступление со стороны государства!

Здесь нужны конкретные правовые акты, решения, направленные на защиту прав всех участников процесса купли-продажи недвижимой собственности — и, в первую очередь, закон, направленный на защиту прав нашего клиента.

В первую очередь, необходимо установить начальный порог доступа в профессию. Человек, выбравший эту стезю, должен получить соответствующую профессиональную подготовку, определенный багаж знаний и вообще быть «на виду», как, например, на виду находятся нотариусы и адвокаты. Ведь никто не попросит незнакомца защищать его интересы в суде. А в риэлторском бизнесе на сегодняшний день возможно все.

И без сомнения нужно всемерно повышать общую культуру ведения дел. А что ведет к повышению культуры? Образование, образование и еще раз образование!

- Вы начинали, как спортсмен, отдали свою молодость беговой дорожке - сначала как участник соревнований, а затем и как тренер. Насколько это спортивное прошлое помогает в бизнес-устремлениях? - -

- Я никогда не добился бы сколь-нибудь значимых успехов в бизнесе, если бы у меня не было этой самой пресловутой и кому-то набившей оскомину «спортивной закалки». В моей достаточно долгой жизни в бизнесе несколько раз возникали ситуации, когда любой человек без спортивной злости, без этой жажды победы просто бы опустил руки, сложил крылья, спрятал бы как страус голову в песок… Я мог потерять успешно действующую компанию, быть выкинутым на обочину жизни. Но я выстоял и победил!

Не надо заниматься спортом только ради того, чтобы стать великим и знаменитым спортсменом. Это под силу единицам из миллионов, и тут должно совпасть множество различных факторов. Но заниматься спортом ради того, чтобы закалить характер надо обязательно. Это пригодится в любой сфере деятельности. Вот и сегодня в свои 65 я выхожу на старт триатлона, чтобы чувствовать себя более энергичным и молодым.

- А если попробовать описать вашу самую большую удачу и самый большой провал или поступок, который больно и горько вспоминать, то что вы назовете?

- Я везучий человек. С огромной радостью, с улыбкой вспоминаю, как в начале моей тренерской карьеры мои первые ученики росли вместе со мной, как они выполняли нормативы мастеров спорта, становились чемпионами и победителями, как мы вместе обретали психологию победителей. Это были дни лихого безудержного счастья. Такого длинного безоблачно-радостного периода в моей

CYCLERY
RESTAURANT SPECTRUM
RUDY

Александр Юрьевич РОМАНЕНКО
Основатель и президент корпорации «Адвекс. Недвижимость», работающей в Санкт-Петербурге с 1993 года. Президент Российской гильдии риэлторов (2006-2008), Президент Всемирной федерации по недвижимости FIABCI (2010-2012), и по настоящее время представляет интересы организации в ООН. Основатель и почетный ректор Института недвижимости.

жизни не повторилось и уверен, увы, не повторится больше никогда. Я был безмерно счастлив и горд, когда в 2012 году, будучи Президентом FIABCI, смог после многолетнего перерыва вернуть самую мощную в мире Национальную Ассоциацию риэлторов США обратно в число членов Всемирной Федерации.

А вот зачеркнуть… Как это ни странно, мне стыдно лишь за один момент в моей взрослой жизни. Когда мы только-только вставали на ноги, делали первые шаги в альтернативной социалистическому укладу экономике, нам потребовалось перерегистрировать наш первый кооператив в совместное предприятие. В нашей команде было несколько человек. Вклад каждого в общее дело, естественно, разнился. И вот мы с моим ближайшим партнером перерегистрировали новую фирму на себя, оставив остальную команду «за бортом». Сейчас я понимаю, что правильней и справедливей было бы включить их в числе учредителей – время быстро бы расставило все по своим местам. Но то решение до сих пор не дает мне покоя. Правда, на будущее оно послужило мне хорошим уроком в этике деловых отношений даже в условиях «дикого» капитализма.

- На ваш взгляд, главные итоги развития предпринимательства, частного бизнеса в последние 10-20 лет - они какие?

- В середине 1990-х годов после принятия закона о кооперации в России начался стремительный рост частного бизнеса. Но это был очень рискованный бизнес в абсолютно непредсказуемой среде. Было совершенно непонятно, сколько в следующем месяце надо будет платить своей «крыше». Было непонятно, будет ли существовать завтра банк, в котором ты держишь все свои средства. Было совершенно непонятно, что будет с рублем, и какой завтра будет курс валюты, а это множило риски многократно, особенно если у тебя были валютные контракты.

За последние 20 лет произошли серьезные позитивные изменения. Глобальные проблемы, стоявшие перед российской экономикой, были успешно разрешены. Экономика с 2000 по 2020 год выросла более чем в 6 раз. Позитивный итог этого развития налицо: у нас достаточно низкая инфляция, бездефицитный бюджет, внешний долг практически отсутствует. Бизнес уже не платит бандитам за «крышу», у нас достаточно стабильный рубль, да и налоги в достаточной степени адекватные.

Вроде бы успехи налицо. Но если мы будем смотреть на позиции частного бизнеса, то определенное отставание от лидеров мирового рынка постепенно увеличивается. Если взять нашего восточного соседа - Китай, то его экономика за те же 20 лет выросла более, чем в 10 раз. Замедление нашего развития можно хорошо наблюдать по динамике ВВП – если в первые 10 лет экономика прибавляла по 7-8% , то последние годы – по 1-1,5 %, что для развивающегося рынка очень мало. Здесь мы проигрываем не только Китаю, но даже Турции. В чем основная причина? Как мы уже говорили, главный стратегический момент в том, что государство в последние 10 лет стало активно входить в различные сегменты экономики. Это касается всех ключевых отраслей бизнеса, не только добывающих компаний и банков. Почему это плохо для экономики? Когда есть свободная конкуренция, есть ротация компаний и руководителей, вперед выходят наиболее талантливые и сильные. Они и двигают экономику. Когда ротации нет, наступает стагнация. К сожалению, мы этот процесс наблюдаем в России, и именно он оказывает отрицательное влияние на темпы развития предпринимательской деятельности.

К тому же в России за 70 лет советской власти были забыты такие понятия как бизнес-культура и воспитание людей бизнеса. Уверен, если провести среди наших граждан опрос на тему, хотят ли они заниматься бизнесом и брать на себя ответственность, то в сравнении с европейскими странами наши показатели будут раза в три меньше. Этому надо тоже учить, и надо, чтобы наши сограждане уважали частных предпринимателей и их труд. А для этого они должны видеть не только положительное отношение государства к людям, которые занимаются мелким и средним бизнесом, но и помощь с его стороны. Сегодня этого нет.

Если подводить итог, то, на мой взгляд, на сегодняшний день частный бизнес после периода достаточно бурного роста в начале нулевых переживает трудные времена.

- Какие главные точки роста вы видите для компаний и их руководителей? Как с вашей точки зрения изменяться стили управления командами и проектами?

- Несомненно, успех бизнеса во многом зависит от лидера компании или проекта. Только люди, которые обладают колоссальной энергетикой, знаниями, харизмой могут быть успешными и вести за собой людей. Например, сам я многому научился у первого президента Ассоциации риэлторов и домостроителей Александра Макарова. Однако, хотя от лидера зависит очень многое, совершенно очевидно, что в одиночку невозможно построить успешный бизнес. У лидера должны быть команда, и его умение правильно подобрать команду единомышленников является гарантией будущего успеха. Причем люди команды должны быть вовлечены в процесс управления, в принятие решений, им необходимо делегировать определенные полномочия. Уверен, именно за такими лидерами и командами – будущее.

Есть ли такие компании рядом с нами уже сегодня? Да. В начале 1990-х мы начинали трудовую деятельность вместе с Эдуардом Тиктинским и Александрром Шараповым. И если говорить о рынке недвижимости, который мне ближе, то сегодня именно их примеры вызывают огромное уважение. В компании RBI, которую возглавляет Эдуард Тиктинский, замечательная команда вовлечена им в творческий процесс реализации проектов, и поэтому я могу назвать именно его одним из лидеров российского девелоперского бизнеса. Александр Шарапов, который начинал когда-то с агентства недвижимости, вырос в предпринимателя, реализующего интереснейшие проекты в девелопменте и гостиничном бизнесе.

Самое главное что отличает этих людей — то, что несмотря на успехи, они постоянно учатся, причем не только в России, но и у лучших предпринимателей за рубежом. Я уверен, у них колоссальный потенциал, и именно за такими людьми – будущее.

СЕРГЕЙ АНАТОЛЬЕВИЧ КОЛЕСНИКОВ – совладелец и управляющий партнер Корпорации ТЕХНОНИКОЛЬ. Родился в 1972 году в Ульяновске. В 1995 году окончил Московский физико-технический институт по специальности «инженер-физик». В 1992 году, во время учебы в институте, вместе с однокурсником Игорем Рыбаковым организовал компанию ТЕХНОНИКОЛЬ, которую возглавляет по сей день.
Член Координационного совета и руководитель антимонопольного Комитета Общественной организации «Деловая Россия», общественный омбудсмен по антимонопольному законодательству. Обладатель Международной премии «Предприниматель года» в номинации «Промышленное производство» и ряда других профессиональных наград.

СЕРГЕЙ КОЛЕСНИКОВ

Я НЕ БОЮСЬ ВЕРИТЬ ЛЮДЯМ

Совладелец и управляющий партнер Корпорации ТЕХНОНИКОЛЬ рассказал ЧД о новых управленческих трендах, о том, как изменялись с годами его взгляды на ведение бизнеса, и о том, какие ошибки он готов прощать своим сотрудникам

Интервью Тимофей Кареба **Фото** Павел Харитонов

– За 25 лет руководства крупной компанией вы наверняка замечали и замечаете все новые управленческие тренды. В чем они состоят на сегодняшний день?

– Мой ответ будет более применим к индустриальным компаниям – к компаниям, которые исповедуют такие принципы, как лидерство в издержках, использование преимуществ масштаба производства в экономическом аспекте. Все они проходят сейчас очередной этап перемен, апгрейда. Если брать, например, историю XVIII–XIX веков, подобные процессы были связаны с использованием сначала пара, а потом электричества. На сегодняшний момент пришли новые технологии, и все индустриальные компании и компании сервисного характера должны проводить очередную внутреннюю реконструкцию, должны использовать современные IT-решения, цифровые технологии, приложения. Это просто необходимо, чтобы общаться со своими клиентами, чтобы лучше понимать их запросы.

– Технологичность идет параллельно с развитием управленческих решений. Теперь владельцы бизнеса и руководители как-то по-другому относятся к сотрудникам, партнерству, возможно, к самим себе?

– Человеческие взаимоотношения меняются, конечно, по многим аспектам, причем есть процессы, которые идут как бы параллельно, а есть те, что друг на друга влияют. И все же я постараюсь ответить на вопрос исходя именно из технологического аспекта деятельности, все-таки индустрия – это прежде всего технологии.

Например, есть две принципиальные точки зрения на конкуренцию. Я – за конкуренцию. Но во главу угла ставлю тот факт, что в результате конкуренции должны выживать технологически более сильные компании, которые несут снижение стоимости при росте качества. Нельзя создавать конкуренцию искусственным способом. Грубо говоря, если вы не готовы бежать на Кубке мира по биатлону вместе с Логиновым и Йоханнесом Бё, то и речи не должно быть о том, чтобы вы вместе с ними встали на стартовую линию. Так вы сделаете себе только хуже. Вам надо просто участвовать в других соревнованиях и готовиться к старту вместе с теми, с кем вы можете соперничать. А на Кубок мира не каждый желающий попадает.

Точно так же происходит и в реальной конкуренции между технологическими компаниями. Собственно, мы видим пятерку лучших подобных компаний в США, видим нашего технологического лидера – «Яндекс». Могут появиться еще две-три компании, и это нормально в масштабах страны. Надо понимать, что конкуренция имеет смысл, если мы на нее смотрим именно с точки зрения развития технологий. А не так, что, мол, давайте сталкивать всех лбами и всех ставить на одну стартовую линию. Для того чтобы выиграть на рынке, вы должны быть технологическими компаниями. Это первое.

Второе – это, конечно, социальный аспект. Мы не можем вырасти вне общества, и «эффект Маугли» – это все сказка. Мы формируемся именно в социуме. И видим, как медиа играют все большую роль в этом процессе. В последние 10–15 лет наша внутренняя формация создается не столько культурными связями, но в значительной мере – тем, что мы видим в интернете. И это сильно влияет на наши социальные отношения, это, естественно, проникает и в компании. Вот, например, сидит в ресторане молодая семья, и они все смотрят в свои гаджеты, а не общаются между собой. То же самое происходит и с сотрудниками: они общаются через чаты, через какие-то видеоконференции. А мне кажется, что ключевые встречи, если они связаны с принятием важных решений, люди должны проводить лицом к лицу.

КЛЮЧЕВЫЕ ВСТРЕЧИ, ЕСЛИ ОНИ СВЯЗАНЫ С ПРИНЯТИЕМ ВАЖНЫХ РЕШЕНИЙ, **ЛЮДИ ДОЛЖНЫ ПРОВОДИТЬ ЛИЦОМ К ЛИЦУ**

– И все же в последнее время наблюдаются изменения. Политики встречаются «без галстуков», бизнесмены налаживают более открытые формы партнерства. Вы применяете какие-то подобные вещи в управлении?

– Если говорить о сотрудниках компании, то деньги – это тот минимум, с которого надо начинать. Если вы не можете обеспечивать некие базовые ожидания, то компенсировать их другими способами сложно. Если вы лидер на рынке и у вас есть такая возможность, то я советую платить сотрудникам выше среднего по рынку, чтобы удерживать лучшие кадры. Надо признавать, что проще строить компанию, привлекая людей с лучшими навыками.

Я, может, обижу сейчас российский футбол, но скажу, что в Испании на порядок выше уровень игроков. И естественно, из них проще создать хорошую сборную. То же самое в бизнесе: если у вас качественные специалисты, то вы быстрее можете решить любую проблему.

При этом мы каждый год измеряем показатель вовлеченности – то, насколько люди вовлечены в достижение тех целей, которые они ставят перед собой, и тех, которые ставятся перед их отделами. Эти опросники у нас состоят из 300–400 вопросов, и происходит опрос анонимно – нам важно понять, какие моменты с точки зрения внутреннего взаимодействия компания упускает. Например, в этом году самым больным местом оказалось продвижение сотрудников – многие

УЛЬЯНОВСК
ГАЗ - 2
УЛЬЯНОВСК
ВОЛГО

ИНТУИЦИЯ СТАЛА ЗАНИМАТЬ НЕ БОЛЬШЕ 20 ПРОЦЕНТОВ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ, А РАНЬШЕ ЭТО БЫЛО 80 ПРОЦЕНТОВ

КОРПОРАЦИЯ ТЕХНОНИКОЛЬ
Корпорация основана в 1992 году. Сегодня это ведущий международный производитель строительных материалов и систем. Объединяет 53 производственные площадки в шести странах мира (Россия, Белоруссия, Литва, Италия, Великобритания, Германия), имеет 22 представительства в 18 странах мира, 19 учебных и шесть научных центров. Продукция компании поставляется в 95 государств. Штаб-квартиры Корпорации ТЕХНОНИКОЛЬ располагаются в России, Польше, Италии, Китае и Индии.

отмечали именно это. И мы стали уделять этому больше внимания во внутренних сетях, чтобы показывать: рост внутри компании, социальные лестницы при хорошей работе доступны если не для всех, то для многих.

Вторая тема, которая интересна многим, – это стратегия компании, как она планирует развиваться. Для людей стали важны миссия и цель деятельности, и очень приятно, что многие сотрудники возвращаются к нам. Иногда уходят на повышение зарплаты, а потом возвращаются, потому что им здесь нравится больше. И мне приятно слышать от них подобные оценки, так как внутренняя культура – это важная тема. Просто она работает, как жена в семье, – вы это не сразу видите. Но в долгосрочной перспективе это обязательно будет работать.

Если, например, взять японский менеджмент, то, конечно, японцы отличаются тем, что пытаются строить именно сильную эмоциональную культуру, корпоративные отношения. А в России этому уделяют в лучшем случае лишь четверть объема внимания по сравнению с Японией. В результате то, как они эту систему изменяют через корпоративную культуру, вы можете себе представить на простом примере: для японца вовсе не является прекрасным ничего не делать. По крайней мере, так пишут в литературе. Если японцу скажут ничего не делать, то для него это – наказание. Русский рабочий или служащий никогда не воспримет подобное как наказание. Если человек воспринимает работу как радость, то это и есть отражение корпоративной культуры.

– Когда вы в 1990-х годах принимали решения по развитию компании, то ориентировались на какие-то правила и приоритеты. Тогда вам было около 30, сейчас – 47. Эти правила при принятии решений сохранились?

– Разумеется, за 47 лет я прошел большую историю – и успехов, и поражений. И опыт – это, с одной стороны, груз ошибок. Поэтому я теперь стараюсь не допускать тех ошибок, которые мог бы совершить в 30 лет. И это позитивная сторона с точки зрения компании с большим оборотом, все-таки капитан большого судна должен быть осторожным при плавании в мелких водах. С другой стороны, этот груз прежних ошибок зачастую заставляет меня отказываться от, возможно, перспективных проектов, на которые я теперь не пойду в силу понимания рисков. Когда мне было 20–30 лет, я занимался всем – лыжами, биатлоном, горными лыжами, боксом, виндсерфингом, футболом, плаванием, прыгал с парапланом, я хотел научиться летать на вертолете и самолете. А сейчас я понял, что часто играть в футбол мне уже сложно, суставы не выдерживают. Прыгать с парашютом не хочется, так как я уже понимаю всю степень риска. Так что я оставил себе лыжи и биатлон. И количество занятий спортом уменьшилось, и даже ощущения по жизни меняются.

Восприятие риска тоже стало другим, и мне кажется, что это очень важно и для владельца, и для самой компании. Нужно четко понимать, какой все-таки у компании профиль и каков горизонт. В 30 лет ты готов принимать больше рисков, больше пробовать, в 47 – уже нет. Риск – это понятие вероятностное. В молодости риски кажутся меньшими, а возможности большими, в 47 ты начинаешь осознавать, что за каждой возможностью скрывается большая дистанция, которую нужно преодолеть. И ты уже не всегда к этому готов.

– Есть какие-то внутренние правила, которые у вас с тех пор точно изменились?

– Естественно, со временем вы проходите большую школу, приобретаете больше всяких практик, получаете новые навыки. Поэтому, например, при принятии на работу на важные должности мы просим потенциальных сотрудников заполнить несколько тестов. Мы смотрим на их профессиональные качества, на то, где они работали прежде, и мы обязательно интересуемся мнением бывших работодателей в отношении их морально-этических качеств.

– То есть вы стали меньше доверять своей интуиции?

– Моя интуиция стала в этом смысле занимать не больше 20 процентов при принятии решений, а раньше это было 80 процентов.

– Были ли, например, за последние пять лет какие-то практики, которые произвели на вас впечатление и вы начали их использовать?

– Пришло простое понимание, что самая большая проблема – это контролировать самого себя. Это большая загадка – как научиться работать с собственным нервом. Но рано или поздно вы поймете свои особые психологические точки, которые если затронуть, то вы реагируете неадекватно. Поэтому, если я ловлю момент, когда подобная реакция проявляется, то пытаюсь понять, что именно меня задело, и немного погасить свой негатив. Не так важно, с кем я общаюсь в данный момент. Просто именно таким образом вы начинаете немного больше узнавать свою темную сторону.

Вторая вещь: понимание, что у других людей ответы на ваши вопросы могут строиться исходя из другой ценностной матрицы. Существуют такие деловые игры: у нас, допустим, есть пять человек в комнате, и я рассказываю пять историй, в каждой из которых герои будут и правы, и допускать ошибки. И потом я задаю вопрос: кто, на ваш взгляд, наиболее прав и совсем неправ среди всех этих героев? Как показывает практика, почти все люди расставляют приоритеты по-разному, называя своих правых и виноватых. Это очень интересная игра, в которую играют все политики мира. А на самом деле люди просто формируют свое мнение, исходя из собственного отношения. Если вы с ним не согласитесь, то это вовсе не значит, что человек не прав, – наверное, у него просто другой ценностный ряд, который надо понять. Это дает понимание, почему мы такие разные, как мы можем работать с другими людьми и быстрее находить общие интересы.

Лично мне это дало достаточно много интересной информации на тему того, как строить отношения в международной компании. У нас есть англичане, немцы, итальянцы, чехи. У нас работают представители 35 наций, которые говорят на 25 языках. Например, если итальянец улыбается, это не значит, что он сказал тебе «да». Вы думаете, что находитесь в России со своим коллегой, который улыбнется и скажет «да», потому что именно так это происходит в русской культуре общения. А там это не значит совершенно ничего, они будут улыбаться и долго объяснять, почему «нет», говорить два-три часа намеками. Мы сразу говорим «да» или «нет», и на том спасибо – хоть два часа сэкономили. С другой стороны, мы редко улыбаемся, иногда даже не здороваемся. У нас и у них просто разные ценностные ряды.

Надо понимать матрицу других людей, чтобы правильно коммуницировать, потому что коммуникация все равно остается главным для менеджеров. Мало того, что надо знать английский язык, так надо еще и улыбаться. Для многих наших соотечественников это проблема, некоторые ссылаются при этом на климат, но я все равно пожелаю всем улыбаться. Хотя сам не особо умею это делать.

– Были случаи, когда, общаясь с новыми сотрудниками, вы что-то неожиданно для себя открывали?

– Вообще моя работа – это удивляться. Поскольку 90 процентов рабочего времени я читаю отчеты и слушаю других людей, то понял, что вообще говорю в последнее время довольно мало. Поэтому 80–90 процентов времени я удивляюсь тому, что делают мои сотрудники. Иногда – делают хорошо, а порой – удивляюсь тому, что делают плохо. И я стараюсь давать какую-то ключевую оценку тем или иным событиям и исходя из таких оценок делать следующие шаги.

– Практически любая успешная компания – это не только технологии, но и личность лидера, который ведет ее за собой. Люди готовы встраиваться за лидерами, сворачивать горы и достигать удивительных вершин. Как вы думаете, что в вас такого, что за вами готово идти большое количество людей?

– Я могу только делать предположения по поводу себя. К своим сильным сторонам я причислю такие черты, как постоянство, приверженность правилам, нацеленность на результат, поскольку я сам спортсмен, а также умение давать коллегам что-то пробовать. Я умею доверять, и я из тех, кто не боится быть обманутым, хотя меня, конечно, обманывали много раз. Я не боюсь этого чувства, и у меня осталось свойство верить людям.

– Из тех случаев, когда кто-то вас обманывал, сколько раз готовы прощать?

– Все зависит от того, насколько и как человек ошибался. Если вы работаете в лаборатории, то можете ошибиться хоть сто раз, и вам простят, потому что это ваша научная деятельность – вы просто должны ошибаться. Но одно правильное решение из ста, и вы будете героем. Даже если вы сто раз ошибетесь, то все равно будете героем, потому что вы пробовали. Или если дело касается маркетинга – в маркетинге вообще каждый второй рубль потерян. Ну что ж, у кого-то это получается лучше, у кого-то нет. Тут ошибки неизбежны.

А вот, например, если вы менеджер по закупкам и хотя бы раз возьмете взятку, то прощения не будет сразу же. Очень многие подвержены русской традиции что-то взять себе, и у нас самая «увольняемая» профессия – именно в отделе закупок. Такие ошибки не прощаются никогда. Так что ответ на ваш вопрос зависит, в том числе, и от профессии человека.

– Очень редко видишь случаи, когда люди даже через пять-десять лет после того, как вошли в партнерство, остаются в нем. Вы с Игорем Рыбаковым вместе уже лет 30. Что самое важное в партнерстве, чтобы оно сохранилось?

– Мы с ним вместе росли. Если бы не это, то, боюсь, мы могли бы не выдержать того напора страстей, через который прошлось пройти. В том самом возрасте, когда человек формируется активно, в 18–20 лет, мы были с ним вместе, и это очень важно. Когда мы были молоды, то вместе проходили через все успехи и неудачи. И многие топ-менеджеры компании тоже начинали с нами в тот период, и все это очень хорошо формирует взаимоотношения. Я думаю, что когда нам за 40, нам этих качеств и чувств не хватает, есть вещи, которые мы уже утратили навсегда, но заложенное тогда было очень хорошим запасом – как хорошее здоровье с молодости.

Если оперировать более конкретными понятиями, то две важные вещи – это компромисс и сотрудничество. Сотрудничество требует большой энергетики и понимания слабости и силы с обеих сторон. В партнерстве очень важно слушать другую сторону, но при этом уметь отстаивать свою точку зрения. Нельзя говорить, что «ради нашей дружбы я готов на все» – это будет уже не партнерство, а диктат. Это требует больших усилий с обеих сторон, но если вы сможете преодолевать такие моменты, то будете готовы развиваться дальше.

Со временем что-то из своих собственных устремлений мы реализовали вместе, что-то – нет, а эта энергия все равно требовала выхода. У нас появилось время и возможности для того, чтобы каждый из нас в своей собственной программе что-то реализовал. И после этого выхода энергии, как мне кажется, наступила гармония, отношения окончательно выровнялись. Если человек хочет побыть один, то, я думаю, жена или муж должны предоставить своему супругу такую возможность. И тут – примерно то же самое.

– Времени в делах вы проводите очень много. Как вы объясняете детям, почему так нечасто бываете в семье?

– Вообще никак не объясняю. Это роль матери – объяснять, почему отца нет дома. Отец и есть в семье, чтобы обеспечивать ее, и он не обязан постоянно быть дома. Я думаю, что мой образ в семье наполовину создан из того, что дети видят сами, а наполовину – из того, что говорит обо мне жена или они сами узнают из газет.

– А какова вообще роль жены в успехе мужа?

– Я согласен с точкой зрения, что любым своим успехом мужчина наполовину обязан женщине. Если бы у меня не было любящей жены, сомневаюсь, что я смог бы пройти через все психологические сложности, которые были в жизни. Или принять правильное решение, не поддавшись при этом страху или каким-то другим негативным эмоциям. Женщина помогает мужчине сохранять баланс и уверенность в своих силах.

– Если бы была возможность вернуться в прошлое и встретиться с самим собой, только начинающим свой бизнес, то какие три совета вы бы себе дали?

– Совет номер один – английский. Это тот язык, который открывает все двери в мире, поэтому лучше начинать учить его в 20 лет, чем в 47. Я этим занимаюсь, но уверен, что в 20 лет мне было бы проще. Второе – уделять внимание IT-наукам, которые в мои 20 лет, по сути, только зарождались. И третье – следить за здоровьем. Когда тебе 47, ты понимаешь, что самая большая ценность – это здоровье. Так что начинайте беречь его с 20 лет. ◆

В МОЛОДОСТИ РИСКИ КАЖУТСЯ МЕНЬШИМИ, А ВОЗМОЖНОСТИ БОЛЬШИМИ, **В 47 ТЫ НАЧИНАЕШЬ ОСОЗНАВАТЬ, ЧТО ЗА КАЖДОЙ ВОЗМОЖНОСТЬЮ СКРЫВАЕТСЯ БОЛЬШАЯ ДИСТАНЦИЯ, КОТОРУЮ НУЖНО ПРЕОДОЛЕТЬ**

АЛЕКСАНДР ШЕРЕМЕТЬЕВ

ОБГОНЯЯ САМОЛЕТЫ

МЫ ДЕЛАЕМ ТО, ЧТО АВИАПРОИЗВОДИТЕЛИ НЕ СМОГЛИ

Сооснователь и генеральный директор АО «Нева металл посуда» рассказал ЧД об истории становления компании, которая за короткий срок преодолела путь с нуля до положения лидера рынка. А также – о своих правилах ведения бизнеса и о том, что необходимо сегодня алюминиевой отрасли, чтобы прийти к цивилизованным рыночным нормам

Интервью Тимофей Кареба Фото Юрий Цой

АЛЕКСАНДР ПАИСОВИЧ ШЕРЕМЕТЬЕВ

Сооснователь и генеральный директор АО «Нева металл посуда». В июне 2017 года назначен председателем Технического комитета №147 по стандартизации «Посуда металлическая с покрытиями и без покрытий», созданного приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии. Александр Паисович имеет большой опыт работы в общественных организациях, занимающихся вопросами безопасности металлической посуды для потребителя. Один из авторов и разработчиков технических стандартов.

– Можете вспомнить момент, когда вы впервые осознанно подумали именно о посуде? Не в качестве ребенка, который играет в песочнице или жарит себе яичницу, а именно с позиции «почему бы мне этим не заняться в жизни»?

– Это было в апреле 1999 года. Так как я человек заводской, то для меня особой разницы не было, на каком заводе работать. Главное – чтобы это был завод. И меня пригласили работать на завод, который находился в предбанкротном состоянии, но все еще кое-как выпускал посуду с антипригарным покрытием. Мы втроем выступили своеобразными, как теперь любят говорить, антикризисными менеджерами, и этот небольшой завод стали поднимать – он к нашему приходу был даже не на коленях, а просто лежал. «Красный директор»-арендодатель поставил условие: сохранить коллектив из 145 человек. Десять лет назад он вывел цех по производству ТНП в отдельный кооператив и с тех пор чувствовал за них свою ответственность. Условие было выполнено. В итоге вот из такой больной компании получилось та «Нева металл посуда», которая есть сейчас и которая имеет продажи от миллиарда до полутора миллиардов рублей с долей рынка 12-17 процентов.

– До реанимации этого предприятия где вы работали?

– Все советское время я трудился на различных заводах. А в период с 1993 по 1999-й прошел через пять или семь компаний, которые действовали на совершенно разных рынках. Работал в проектном институте бухгалтером, потом в компании, которая занималась розничной торговлей. В компании, которая импортировала рыбу. В компании, которая выполняла монтажные работы на Кольской атомной станции. Словом, 1990-е годы я переживал, как и все, применяя свои экономические и бухгалтерские знания. Жизнь тогда была бурная, непредсказуемая.

– Когда нужно было взяться за эту компанию, вы сразу поняли, что сможете справиться с не слишком знакомым направлением бизнеса и заняться посудой?

– Было такое внутреннее ощущение, что я все могу. Я и сейчас чувствую, что могу очень много всего, а уж в тогдашние свои сорок лет – тем более.

– Правильно ли я понимаю, что до этого у вас не было проекта, где вы были бы собственником и управляющим одновременно?

– Ну, собственником небольшой компании был, но бизнес этот сам по себе был небольшой. Все, что связано с торговлей, с проектированием, – это не мое. Я люблю заводы, и именно на заводе чувствую себя как дома. И тут меня привлекло именно то, что это – завод. А посуда или что-то другое - на тот момент это не имело особого значения.

Знаете, когда мы туда пришли, то первое время у меня на обед было яйцо вареное и бульон из кубика. Я для запуска завода взял 15 000 долларов под 4,5% в месяц. Лишь через четыре месяца мы получили первую заработную плату. То есть коллективу мы выплачивали все, что положено, а вот сами смогли получить зарплату только через это время.

Мы всегда исходим из того, что трудовой коллектив очень важен, и народ приходит к тебе на завод работать не за то, что ты такой красивый, а за то, что ты ему два раза в месяц платишь заработную плату. Вот заплатил два раза вовремя – все, он счастлив, доволен. Если ты заплатишь ему больше, будет счастлив вдвойне. Но если кто-то на соседнем заводе готов платить еще больше, то он может туда перейти, а может, и нет. Это закон, что заработная плата должна выплачиваться вовремя. Это не требование государства, а наше внутреннее убеждение: налоги и зарплата должны быть выплачены всегда. Нравятся нам они, не нравятся – неважно, это обязательство. Но для нас самих первая наша посуда была очень тяжелая.

НАДЕЖДА НА ТО, ЧТО МЫ ЧЕРЕЗ 10 ЛЕТ ЧЕГО-ТО ДОСТИГНЕМ, ДАЕТ УВЕРЕННОСТЬ, ЧТО МЫ ИДЕМ ПО ПРАВИЛЬНОМУ ПУТИ

– С примесью чугуна?

– Да, и чугуна, и ржавчины, и всего прочего. Сказалось еще и то, что мы тогда попали в «несезон». У посуды с антипригарным покрытием тоже есть свои сезоны, и мы поначалу попали как раз в самый плохой. Переживали: как же так, что же мы делаем неправильно? А когда наступил сезон в августе месяце и все пошло своим чередом, то у нас уже все помыслы были направлены на то, чтобы и дальше вкладываться и вкладываться в производство.

– Чему вас научил первый год работы на этом рынке?

– Когда мы впервые пришли, то увидели советский завод, оборудование на котором достигало возраста 50 лет. Рынок был неизвестен. На этом оборудовании мы какое-то время производили продукцию, продавали ее, поняли рынок, осознали, какой коллектив у нас должен быть. В 2000 году нашли технолога по покрытиям – химика от Бога. Элле Эммануиловне тогда было 58 лет, и проработала она в компании еще 20 лет. То есть тогда мы уже начали ощущать себя именно в качестве бизнесменов. К счастью, мы попали в удачный период, когда кризис 1998 года уже был позади, рынок рос сам по себе, товара не хватало. Китайской продукции в России еще не было, а мы уже были, поэтому все, что мы производили, продавалось.

Мы быстро набирались опыта. Руководители советских заводов еще не понимали, как надо продавать, и, на наше счастье, мы стали сознавать, как это делается, а потому росли быстрее рынка. И все деньги, которые зарабатывали, по-прежнему вкладывали в производство.

– А когда вы поняли, что уже все понимаете про посуду? Что вы один из лучших, если не лучший, специалист по посуде в России?

– Наверное, лет через 5-7. Нет сомнений, что мы – лучшие в России по посуде с антипригарным покрытием. И то, что я хорошо понимаю рынок в целом, по каждому виду посуды, дает понимание своей ниши, понимание того, какая посуда может претендовать на твою нишу, а какая точно не будет. Это сейчас в России есть возможности, чтобы обеспечить всю потребность рынка литой алюминиевой посуды без всякого импорта, а в начале двухтысячных, например, литую антипригарную посуду никто не делал. Мы первыми в России начали делать литую посуду с антипригарным покрытием с 2001 года. В первое время мы заказывали литые заготовки сковород на разных заводах в разных городах.

– Помните какой-нибудь необычный случай, когда вы выбирали себе завод для поставок литья?

– У меня на память приходит Самара. Когда оттуда к нам приехали специалисты, они рассказывали, что делают все для авиационных двигателей. Конечно, они сразу сказали про наш заказ: «Очень легко и просто, мы все сделаем буквально через месяц». И в итоге не сделали ни через месяц, ни через два – никогда. Они просто вернули нам деньги. И так было со многими компаниями, которые говорили: «Это же легко – что такое сковородка? Ерунда…» И, тем не менее, проваливались.

– То есть те, кто делает автомобили и самолеты, не в состоянии сделать простую сковородку?

– Да, она вовсе не простая, хотя и не самолет. Тут, как и везде, нужны специальные знания, которых нет у тех, кто этим не занимался плотно. Весь вопрос – в сплавах. В тех же авиационных двигателях – другие сплавы и другие требования, а у нас главное требование – должна быть высокая плотность металла, то есть его надо очень сильно придавить, чтобы обеспечить практически идеальное качество поверхности. А в авиадвигателях такая большая шероховатость поверхности, которая нам просто не подходит. В итоге у меня постепенно стало формироваться понимание, что если я не сделаю сам, то не сделает никто.

– То есть речь пошла о создании собственного литейного производства?

– Да, понимание необходимости этого пришло на рубеже 2006–2007 годов. Потому что мы все искали-искали и, раздавая свои корпуса, наплодили себе кучу конкурентов. Мысль, что нужно запатентовать корпус, пришла слишком поздно, когда рынок был уже заполнен нашим отлично продаваемым корпусом. Мы припозднились, что называется. Думали: ну, сковородка и сковородка, что тут патентовать? А оказалось, что в ней масса тонкостей. Например, с одной формой корпуса они не продаются никак, а с другой – прямо нарасхват идут. Просто у хозяйки рука сама тянется к ней. В итоге мы нашли людей, которые имели необходимые компетенции, договорились с ними, они поставили нам технологии, и мы стали лить сами.

– Итак, вы ввели в предприятие собственное литейное производство, организовав фактически полный цикл. Как вы сами говорили, к этому моменту пришло полное понимание рынка, и вы уже могли ощущать себя не просто бизнесменом, а лидером отрасли. Что дальше? Куда?

– У любого бизнесмена, по большому счету, одна задача: из малого бизнеса превратиться в средний, из среднего – в крупный, а из крупного желательно в олигархический *(улыбается)*. Я из малого в средний-то перешел, но на этой стадии пока и нахожусь.

– А средний бизнес – это у нас с оборотом в миллиард рублей?

– Формально – до двух миллиардов. Но это, по большому счету, чисто чиновничья оценка, которая когда-то однажды прозвучала, а сейчас ее просто увеличили. Но если реально оценивать в сегодняшних рублях, то где-то от миллиарда до десяти – это все средний бизнес. А крупный – это уже совсем другое, там совершенно иное видение и понимание ситуации.

Помню, в 2011 году я принимал участие в одной из конференций в Москве вместе с Дмитрием Потапенко. И Дмитрий говорил, что с экономикой России все будет не очень здорово, объясняя это конкретными причинами. Я ему не поверил, так как придерживался тогда совершенно другой точки зрения. И через какое-то время оказалось, что Потапенко был к правде гораздо ближе, чем я. Это и есть отличие бизнесмена, который ведет крупный бизнес, от того, кто ведет средний. Первый больше видит, знает, понимает и ощущает.

В ГОРОДЕ ДНО ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ НАШ ЗАВОД – ОДНО ИЗ ТРЕХ ГРАДООБРАЗУЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ. И ЧИСЛЕННОСТЬ НАСЕЛЕНИЯ ТАМ ПЕРЕСТАЛА СНИЖАТЬСЯ, ЛЮДИ НАХОДЯТ СЕБЯ НА МАЛОЙ РОДИНЕ, ВМЕСТО ТОГО, ЧТОБЫ ПОПОЛНЯТЬ РЯДЫ ТАКСИСТОВ В МЕГАПОЛИСАХ

ЭТО СЕЙЧАС В РОССИИ ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТИ, ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ ВСЮ ПОТРЕБНОСТЬ РЫНКА ЛИТОЙ АЛЮМИНИЕВОЙ ПОСУДЫ БЕЗ ВСЯКОГО ИМПОРТА, А В НАЧАЛЕ 2000-Х ЕЕ У НАС НИКТО НЕ ДЕЛАЛ. МЫ БЫЛИ ПЕРВЫМИ

АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «НЕВА металл посуда» – первая российская компания, работающая по технологии производства полного цикла. АО «НМП» – это два современных завода с лицензированным литейным производством. В активах компании – более 15 действующих патентов. А система менеджмента качества сертифицирована по международному стандарту ISO 9001:2015. Изделия АО «НМП» – лауреаты таких премий, как «Сделано в России», «Лидер безопасности» и «Лучший экспортер», а также специальных наград Правительства Санкт-Петербурга и Государственной Думы РФ.

В то же время, большой бизнес – это и большая социальная ответственность. Если в Санкт-Петербурге таких заводов, как у меня, несколько сотен, то в городе Дно Псковской области – это одно из трех градообразующих предприятий. А это уже и организация спортивного досуга для сотрудников, и проведение в местных школах олимпиады по основным предметам с очень хорошими призами, и финансирование содержания детского врача в местной поликлинике. В сотрудничестве с районной администрацией привозим театральные коллективы. Зато в городе Дно численность населения перестала снижаться, люди находят себя на малой родине, вместо того, чтобы пополнять ряды таксистов в мегаполисах.

– Вы перфекционист?

– К сожалению, да, так как для бизнесмена это плохо.

– Почему?

– Потому что идеала ты никогда не достигнешь, а в результате происходит потеря времени. Я осознал лет пять назад, что не нужно заниматься усовершенствованием чего-то сверх меры.

– В любом случае, как перфекционист, вы к 2011 году сделали в своей отрасли, наверное, самое крутое производство в России. Все сложилось – объемы продаж, экспертность, производство, завоеванная ниша… О чем еще мечтать-то?

– Мечтать, может, еще и было о чем, но как раз на рубеже 2011 года в нашу жизнь вмешалась госпожа телеведущая Елена Малышева. В своей программе на Первом канале она стала рекламировать так называемую «посуду с керамическим покрытием». И на всю свою очень большую аудиторию начала рассказывать: «Это экологически чистое покрытие, песочек и водичка, там больше ничего нет». На самом деле это совсем неправда, и то первое керамическое покрытие в производственном процессе было невероятно вредное. «Антипригар» по сравнению с ним был просто идеальной нейтральной средой. И мы отказались от того, чтобы заниматься этим вредным производством, в результате чего в 2012 году потеряли 30% оборота, резко упав.

В итоге к 2014 году «керамических покрытий» уже практически не осталось. Нельзя на штампованную заготовку наносить полиорганосилоксаны («керамику»). У алюминия и этого покрытия разные коэффициенты линейного и объемного расширения, из-за чего при эксплуатации покрытие быстро разрушается. Однако нам пришлось выходить из этого кризиса, в который мы погрузили себя сами, посчитав, что это неправильно – заниматься таким бизнесом, который не приносит пользы людям.

К слову, самая первая на мировом рынке компания, которая занимается антипригарными покрытиями, тоже принципиально не делала керамику. Но так как она первая и огромная, с миллиардным оборотом в евро, то пережила это спокойно. А нам пришлось непросто, и к объемам 2011 года мы вернулись лишь в 2015-м. Просто потому, что не захотели работать, как все, и думать только о том, как заработать деньги. А если вернуться к мечте, то есть планы построить еще два завода.

– Уже на протяжении ряда лет мы наблюдаем устойчивый тренд перехода страны на свои производства. Все ваши знания, понимание рынка, отношение к стране и к людям должны быть очень востребованы теми, кто занимается импортозамещением. Это так или нет?

– У нас импортозамещением занимается бизнес, а чиновники должны создавать условия. К сожалению, Минэкономразвития, похоже, не слишком-то и есть дело до того, развиваем мы собственное производство или нет. Вся система построена таким образом, что заниматься высокотехнологичным производством в России непросто. Из-за чего у нас практически нет сложных обрабатывающих производств? Просто создать их невероятно сложно. Попробуй справься со всеми проверками Ростехнадзора, с экологическим контролем, с самыми жесткими требованиями Санэпиднадзора, валютного контроля. Законодательство по труду у нас по своей сложности для работодателя уступает французскому, но превосходит китайское или, например, американское в разы. Поэтому, когда мы говорим о сложном бизнесе, все настроено на то, чтобы не дать сделать, а не на то, чтобы помочь развить производство.

– Судя по вашим словам, получается, что произвести сковородки где-нибудь в Германии или Китае и ввезти их сюда по какому-то сертификату соответствия…

– …в разы легче и дешевле, чем создать производство здесь.

– Неужели те, кто действительно хочет развивать экономику России, не обращаются к вам за экспертизой, за советом?

– Кто развивает экономику, и без меня знают, что делать. В 2015 году по инициативе компании «Русал» была создана Алюминиевая ассоциация. Она стала заниматься вопросами производства изделий из алюминия в разных отраслях. Одно из основных направлений деятельности Ассоциации – актуализация и создание ГОСТов в этих отраслях. Я им помогаю в стандартизации посуды.

– Эти стандарты будут обязательными для всего рынка?

– Сами по себе ГОСТы – добровольные. Но Росстандарт имеет право, взяв те или иные пункты, которые считает важными для безопасности населения, ввести их в число обязательных требований, которые все будут обязаны выполнять.

– Что эти стандарты дадут отрасли?

– Всех подводят к определенному уровню производства, которого сейчас достигают не все компании. Поэтому там применяются не ГОСТы, а технические условия. Еще с советских времен у части населения осталось впечатление, что если на изделии написано, что оно изготовлено по ГОСТ, – значит, это качественно. А когда изделие выпущено по каким-то техническим требованиям, то все понимают, что требования эти могут быть разными. Иногда выше ГОСТа, но, как правило, значительно ниже. И только обязательные требования Росстандарта устанавливают линию, которую все должны преодолеть. Поэтому в целом рынок подтягивается к этому качеству. А вот что касается импорта – тут я ничего сказать не могу. Люди, которые им занимаются, часто вообще не имеют представления о ГОСТах и об обязательных требованиях. В импорте бал правит прибыль, а остальное…

ЕСЛИ ГОСУДАРСТВО БУДЕТ НЕПРАВИЛЬНО РАБОТАТЬ С ИМПОРТОМ И НЕ НАВЕДЕТ ПОРЯДОК В СЕРТИФИКАЦИИ И ПРАВОПРИМЕНЕНИИ, ТО ДЛЯ РОССИЙСКИХ ЗАВОДОВ ЭТО СПЛОШНЫЕ УБЫТКИ

– Если у вас написано «ГОСТ», то для потребителя это гарантия качества. А если на какой-то китайской или, скажем, немецкой посуде этого нет – значит, нет и такой гарантии. Разве не так?

– Неважно, китайская это продукция или немецкая, но в теории она должна пройти испытания и выдержать требования, которые установлены Росстандартом. Однако из-за того, что у нас система сертификации в 1990-е годы просто рухнула, сейчас эти сертификаты и декларации можно запросто получить, вообще не проводя никаких испытаний. Поэтому ситуация такова: что привезли импортеры, то и есть на рынке.

Если государство будет неправильно работать с импортом и не наведет порядок в сертификации, то для отечественных заводов-производителей это сплошные убытки. Роспотребнадзор в декабре 2019 года проиграл арбитраж компании, которая импортирует посуду и не имеет протоколов испытаний. Государственный орган оштрафовал компанию, а судья решила, что «закон не достоин применения за малозначимостью».

– А если наведет?

– Судья Арбитражного суда – это государство? Вывод: не наведет, не хочет. Все усилия предпринимает Алюминиевая ассоциация – объединение производителей изделий из алюминия. Через какое-то время они решат эти вопросы. В России до 2013 года было под запретом понятие «промышленная политика», но стали же теперь говорить эти слова? Скоро государство и к делу перейдет.

– То есть мы сейчас говорим просто о том, чтобы как-то двигаться к цивилизованным нормам рынка?

– Да, и, наверное, в ближайшие 10 лет мы к ним будем двигаться. Знаете, на мой взгляд, это очень оптимистичная позиция. Только надежда на то, что мы через 10 лет чего-то достигнем, и дает уверенность, что мы идем по правильному пути. ◆

НАТАЛЬЯ ЗАГОРСКАЯ: МОГУ, ДАЖЕ ЕСЛИ НЕ МОГУ

Генеральный директор Ленинградского комбината хлебопродуктов имени С.М. Кирова, лауреат Независимой бизнес-премии «Шеф года» рассказала ЧД о том, как смогла вывести почти бесперспективное предприятие в лидеры рынка, почему предпочитает работать с патриотами и зачем научила сотрудников говорить только правду

Интервью Тимофей Кареба **Фото** Юрий Цой

МЕЛЬНИЧНЫЙ КОМБИНАТ им С.М. КИРОВА введен в эксплуатацию 20 мая 1939 г. Еще с 1933 г. проект мельхлебокомбината состоял из элеватора, мельницы пшеничного сортового помола, комбикормового завода и хлебозавода. В 1956 г. был дополнительно введен в эксплуатацию третий силосный корпус элеватора. В ноябре 1968 г. – комбикормовое производство. В 1992 г. после пятилетнего перерыва на реконструкцию вновь заработало мукомольное производство. В 1995 г. – водный причал для приемки зерна с морских и речных судов. В 2010 г. выделяются два филиала Ленинградского комбината хлебопродуктов им.С.М. Кирова: «Мельница Кирова» и «Комбикормовый завод Кирова». Производительность ОАО «ЛКХП Кирова» составляет: муки – 1450 тонн в сутки и 38 сортов, кормов – 750 тонн в сутки и 135 рецептов.

ВАЖНОЕ ЗВЕНО

– Наталья Михайловна, в одном из номеров вы стали лицом журнала. Название у него «Человек Дела». Что для вас заложено в понятие «человек дела»?

– Для меня дело – это конечный результат. Ведь 80 процентов людей относятся к разряду процессников, то есть им кажется, что если они бегут, то они уже молодцы, они ведь что-то делают, они в процессе. Но мало кто замечает, что в этот момент они как белки в колесе остаются на одном месте и их бег не приносит результата. Для меня человек дела – это человек, добивающийся результата.

– Результатом вашего труда – личного, коллективного, предприятия – что является?

– Мне очень повезло. Из двадцати двух лет своей трудовой деятельности двадцать один год я работала в производственных компаниях. Последние девять лет работаю на предприятии, которое производит социально значимые продукты – муку и комбикорма. Фактически я участвую в глобальной производственной цепочке: из нашей муки хлебозаводы выпекают хлеб, а предприятия агропромышленного комплекса, которые в дальнейшем обеспечивают магазины города свежим молоком, мясом, яйцами, используют наши корма для животных. Сегодня я могу с гордостью сказать, что в том числе благодаря работе ЛКХП Кирова каждое утро в каждом доме есть свежий хлеб, молоко, яйца, мясо.

Безусловно, наш завод – коммерческая организация, и конечным результатом нашей деятельности является прибыль. Но прибыль отражает эффективность и слаженность работы всего предприятия. Только зная, что создаю такой качественный продукт, который востребован партнерами, я могу быть уверена в экономической составляющей деятельности комбината. Например, рост объемов готовой продукции за последние несколько лет составил более 40%.

– Как завоевывали доверие партнеров?

– Когда я впервые приехала на переговоры с потенциальным клиентом, с его стороны прозвучало примерно следующее: «Я годами работаю с четырьмя комбикормовыми заводами. Почему вдруг должен работать только с вами?» Переговоры заняли от силы 15 минут. Я рассказала, что сделала на заводе, как целый год занималась выстраиванием производственных процессов, и что лично гарантирую качество: «Поэтому очень вас прошу – попробуйте, что такое работа с ”Комбинатом Кирова”». Заказчик выслушал меня и говорит: «У такого директора не может быть плохого завода. Но я хочу посмотреть, как будет в реальности». Первый контракт – 500 тонн. Второй – 1500 тонн. Через два месяца звонит: готова весь объем брать? – Конечно, да! А это серьезный объем. Огромная ответственность.

С каждым из партнеров я выстраиваю в первую очередь уважительные человеческие отношения. Для меня клиент – это не название юридического лица, а конкретный человек со своими ожиданиями. И мы должны оправдать эти ожидания. Я всегда ставлю себя на место заказчика в любой ситуации и тому же учу своих руководителей. На мой взгляд, доверие между бизнес-партнерами и умение держать слово – залог успешного долгосрочного сотрудничества.

– И все? Неужели этого достаточно, чтобы добиться успеха в бизнесе?

– Доверие формируется тогда, когда к вышеперечисленному добавляется конкретный результат. Железо у всех одинаково. Придите на любую мельницу, любой комбикормовый завод, и увидите примерно одно и то же оборудование, одну и ту же технологию, одно и то же зерно. Только у одних качество готовой продукции – выше всяких похвал, а другие теряют клиентов. Мой опыт управленца говорит о том, что огромная доля того, что обеспечивает наш успех, лежит в плоскости управления людьми. Поэтому одна из моих ключевых функций – это работа с людьми.

СВОЯ КОНСТИТУЦИЯ

– Понимаю, что у вас особенная система мотивации на предприятии…

– За последние семь лет мы выстроили уникальную систему мотивации. У нас существует ежемесячный премиальный фонд, который сотрудники делят между собой сами. Уравниловка, вранье, подтасовки запрещены. Как и все руководители, я не могу постоянно стоять над душой каждого сотрудника. Не могу гарантировать, что все 20 рабочих дней в месяц они отработают как положено. Как мне понять, что люди трудятся хорошо? Только опираясь на их мнение, а их мнение выражено в сумме премии, которую они распределили на каждого соизмеримо вкладу и эффективности работы в отчетном периоде.

ПЕРЕГОВОРЫ ЗАНЯЛИ 15 МИНУТ. ПЕРВЫЙ КОНТРАКТ – 500 ТОНН. ВТОРОЙ – 1500 ТОНН. ЧЕРЕЗ ДВА МЕСЯЦА ЗВОНОК: ГОТОВЫ ВЕСЬ ОБЪЕМ БРАТЬ?

– Как же они решают? Как они могут в глаза говорить, например, неприятные вещи?

– Научились, когда поняли, что надо говорить конкретно: «Вась, у меня такие-то претензии, исправишься – заработаешь премию в следующем месяце». Система премирования постоянно развивалась. Мы научили людей говорить правду, а затем начались стычки между бригадами. «Вы нам пустые пресса сдали, конечно, мы этот план не выполним». Я поняла, что пришло время вводить коллективную мотивацию. Так появился второй премиальный фонд, коллективный. В рамках месяца все бригады выделяют лучших сотрудников, которые не только бежали за своим результатом, но помнили о коллективе.

И снова пришлось непросто. Людям тяжело определить лучших. Были случаи, когда у нас трое сотрудников зарабатывали весь фонд. А он, надо сказать, достаточно серьезный. Я поняла, что главное – покачнуть позицию «как все» и уложить в голову, что не надо быть как все, надо быть лучшим. Ведь это признание, это деньги, это счастливая семья, это самоуважение.

– Как вы выстраиваете диалог с коллективом?

– Раз в квартал провожу общее собрание. Когда выхожу к людям, я чувствую их настроение и понимаю, в каком ключе именно сегодня нужно говорить. Если сотрудники устали, то надо их вдохновить, придать сил, воодушевить. Я всегда говорю, что от каждого зависит, что будет с предприятием завтра. Я могу договориться с контрагентом, но если кто-то из вас допустит ошибку, все мои договоренности пойдут прахом.

Еще один мой инструмент работы с людьми – совет трудового коллектива. По сути, это глас народа, но не профсоюз. Это взаимовыгодное партнерство между руководством и коллективом. Сегодня круг вопросов, входящих в компетенцию совета, достаточно широк: от курирования проектов «Тимуровцы» и «Конституция ЛКХП» до принятия решений об увольнении.

ЕСЛИ ПОБЕДИЛА, ТО ЭТО Я САМА. ЕСЛИ ПРОИГРАЛА – ТОЖЕ САМА

– Что такое «Конституция ЛКХП»?

– Конституция ЛКХП – это наш новый проект, направленный на создание единого документа, в котором будут закреплены наши миссия, ценности, правила. Разумеется, конституция не должна противоречить принципам, которые устоялись в нашем обществе, или законам и правилам страны.

В создании нашей конституции я тоже иду своим путем: ее пишет сам коллектив. Были созданы несколько рабочих групп, в которые вошли самые активные и неравнодушные сотрудники. В работе над проектом каждой группе будут помогать модераторы.

– А проект «Тимуровцы»? О чем он?

– «Тимуровцы» – это социально значимая инициатива. Мы с коллективом вспомнили хорошие традиции помогать тем, кто нуждается в помощи на бытовом уровне. И помогаем социально незащищенным жителям города в ремонте, уборке, мойке окон, ездим поздравлять одиноких ветеранов с праздниками, помогаем воспитанникам детских домов ходить по магазинам, учим их выбирать вещи и многое другое. Участие в проекте позволяет подарить веру в чудо тем, кто живет в сложных жизненных условиях, и меняет самих сотрудников. И людям нравится помогать другим, помогать своими руками, дарить внимание и заботу. Это очень ценно.

ПОПАСТЬ В ТОПЫ

– Как вы думаете, в чем ваша уникальность как руководителя?

– Наверное, одна из моих главных черт – внимание к людям и умение их чувствовать. Мне достаточно заглянуть в отдел продаж, чтобы сразу понять настроение сотрудников. Если нулевое, тут же собираю в кабинете. Сели, чай, пирожки, спрашиваю: «Что происходит?» И выясняется: демотивация. Люди уставшие, был сложный месяц, нужна передышка. Отправляю всех по очереди в дополнительный отпуск на несколько дней. И сразу настроение меняется.

Можно абстрагироваться от людей? Можно. Можно говорить, что они все не такие? Можно. Можно закрыться в башне. Ты сам по себе – они сами по себе. Но к чему это приведет? Для меня ответ очевиден.

– Умение чувствовать людей – раз. Умение вдохновлять – два.

– В-третьих – смелость. В-четвертых – отсутствие разделения на работу и личную жизнь. Это все моя жизнь. И моя семья живет в режиме и графике моего предприятия. И коллектив живет так же. Например, директор по закупкам: смотрю, стала похожа на тень, устала. Отправляю ее на день в отпуск, отоспаться. Но в этот день она пишет: можно на часик на работу? – А ты где? – У ворот уже. Посмотреть, проверить, успокоиться. Тогда можно ехать отдыхать.

– Как бы вы сформулировали свои ключевые принципы в работе с сотрудниками?

– Прежде всего, я жду результат. Потому что сложила в голове формулу: мой результат – это мой доход, а мой доход – это благосостояние моей семьи. Своим сотрудникам говорю: я хочу, чтобы каждый из вас воспринимал это так же. Чтобы вы понимали: от сегодняшней отгрузки зависит благополучие вашей семьи, ваших детей.

Второй принцип – работай с патриотами. Существует своеобразная классификация сотрудников – патриоты и легионеры. Патриот может не выдать быстрого результата сразу, но эти люди всерьез и надолго. На них можно положиться. А есть легионеры. Они быстро выдают результат, но положиться на них нельзя. Сегодня он с тобой, а завтра ушел в другое место.

Третий принцип – руководитель должен быть кадровиком. Большинство современных управленцев умеют администрировать. А «быть кадровиком» в моем понимании – это открытость, справедливость, внимание к людям и отсутствие формального подхода в управлении.

– Как вы выбираете людей на руководящие позиции?

– Топов лучше проверять самостоятельностью. Не трогать. Не лезть с советами. Вот пришел состоявшийся управленец. Пусть проявит себя в течение 3–4 месяцев. Удивительно, но 90% руководителей проваливают этот период сразу. Не готовы к самостоятельности, к ответственности. Как правило, все происходит по одному сценарию. Приходит новый топ, осматривается и резюмирует: «Ну, в общем, у вас нет того-то, того-то, того-то…» Список выдает. Прекрасно, говорю. Первый конверт открыли. Как в анекдоте: первый конверт – «виноват предшественник», второй конверт – «уволить секретаршу», третий – «пиши три конверта». Это о стадиях адаптации новых руководителей. Сначала ругать все старое. Вторая стадия: оказывается, не так все просто, надо найти виноватого. Увольняем клерка. А потом понимаем, что сами не справились, уходим.

И только единицы истинных управленцев способны остановиться на первом конверте и дальше не клерка увольнять, а системно менять процессы. Именно такую команду я формирую. Это непросто, но я упорно двигаюсь к своей цели.

НАТАЛЬЯ ЗАГОРСКАЯ – генеральный директор ОАО «ЛКХП Кирова». В 2010 году работала начальником финансово-экономического отдела, с 2011 года – операционным директором. С ноября 2012 года – заместитель генерального директора – директор филиала «Комбикормовый завод Кирова» – филиал ОАО «ЛКХП Кирова». С 1 сентября 2015 года – генеральный директор ОАО «ЛКХП Кирова».

В БОЙ ВВЯЖЕМСЯ И ТОЧНО ПОБЕДИМ

– Расскажите о вашем пути становления как руководителя.

– Яркого управленческого опыта до ЛКХП Кирова у меня не было. На предприятие я пришла в 31 год на позицию начальника финансово-экономического отдела, в подчинении – два человека. За очень многое я благодарна нашему акционеру. Он четко видит людей, понимает их потенциал, развивает. Иначе как бы я сделала такую головокружительную карьеру: 1 сентября 2010 года пришла начальником ФЭО, а 1 сентября 2015 года стала генеральным директором ЛКХП.

– Что-то явно вошло в эти пять лет…

– Я пришла из международной компании с полной автоматизацией процессов. А комбинат в то время был почти советским заводом. Я поняла, что так работать не могу. Мне нужны были прозрачные, четко выстроенные процессы. И я возглавила проект автоматизации управленческих процессов на Комбикормовом заводе. За полгода погрузилась в специфику бизнеса и производства. Мои успехи заметил акционер, начал изучать мой «портрет», именно он открыл во мне природное умение чувствовать и понимать людей.

– А вы этого о себе не знали?

– Я же пошла в финансово-экономический блок, чтобы людей видеть поменьше и быть с циферками в уголочке. Тогда мне казалось, что люди – это не мое. Я избегала их, привыкла полагаться только на себя. Конечно, я понимаю, откуда что бралось. Детство было непростое. Многодетная семья, мама – учительница, отец – тракторист. Голодные годы, неожиданная смерть отца. Мама осталась с нами – мне 19 и еще три младшие сестры. Я училась на дневном и работала. Первые три года зарплату не видела вообще, все отдавала маме. Наверное, именно в то сложное время я впервые поняла, что могу все, даже если не могу.

– Опыт перегрузок пригодился на заводе?

– Еще как! В марте 2012-го я родила сына, а в ноябре раздался звонок: возвращайтесь из декрета, но уже генеральным директором Комбикормового завода. Согласилась. Наверное, тогда я со страху побежала вперед так, как никогда раньше… Это не было «я все смогу». Нет. Мне настолько было страшно, что у меня не получится, что бежала несмотря ни на что. А преград было очень много. Меня назначали директором на умирающее предприятие: завод на тот момент имел загрузку на 40–50% и почти нулевые перспективы.

– Вас послали на амбразуру?

– Почти. Я без опыта делала интуитивные вещи. Два года не вылезала с производства. Каждый мой день строился по схеме: утром – кормящая мама, потом мчусь на завод, до обеда на производстве с людьми. Разобралась с производством так, что потом заткнула за пояс даже главного инженера, который 15 лет отработал на заводе и рассказывал про очередное «невозможно». После обеда – коммерция: закупки, продажи, логистика. И тоже в людях. В своем кабинете я практически не бывала. А вечером мчалась домой и снова превращалась в кормящую маму.

Около двух лет я жила в таком режиме, интенсивно была погружена в людей. С одной стороны, увольняла много и часто, но за дело. Бездельников и тех, кто привык прикрываться за счет других, не жалела и не жалею. С другой стороны, люди, на которых я сделала ставку, – это костяк, с которым мы все реализовали, мы с ними до сих пор работаем.

– Когда есть сложная задача со множеством неизвестных и на проверку нет времени, как вы принимаете решение?

– Я из тех, кто говорит: мы сейчас в бой ввяжемся, мы точно победим, а по ходу пьесы разберемся, какими ресурсами. У меня варианта «притормозим, подождем» вообще нет.

МИНСЕЛЬХОЗ НАС, НАКОНЕЦ, НАЧАЛ СЛЫШАТЬ И СЛУШАТЬ. ОНИ ГОВОРЯТ: «ДАЙТЕ ПРОРЫВ ОТРАСЛИ». И МЫ ГОТОВЫ

– То есть перед вами не стоит выбор делать или нет?

– Делать. Если появилось на пути, значит, нужно отработать. Например, отработали два месяца с крупнейшим клиентом, он звонит и говорит, что весь объем готов отдать. Берешь? – Конечно! А у меня нет мощностей под этот заказ. Не хватает 30%. Я сажусь на телефон и прозваниваю все заводы в области. Ищу партнера и нахожу. В мае будет четыре года совместной работе. А ведь это была инновация на рынке комбикормов!

– Каковы ваши личные правила? Правила Натальи Загорской.

– Я могу простить человеку любую ошибку, но должна видеть, что он искренне раскаялся. А это редкость. Я всегда открыта и готова помочь – приходите! Третье правило: все держу на контроле, но не влезаю в работу сотрудника. Я и сама хочу знать, что если победила, то это я сама. Если проиграла, то тоже сама. И со своими руководителями работаю в таком же формате. Четвертое правило: считаю себя строгим, но справедливым руководителем. Могу жестко наказать, но могу щедро вознаградить. И еще есть у меня особенность: разделяю, где человек – работник, где человек – человек.

– А что говорил муж на ваше погружение в руководительство, в ответственность?

– Я очень благодарна своему супругу. Мы вместе уже 20 лет, поженились, когда мне был 21 год. Я жила в Тосно, в рутине, без перспектив. Знала только одно: надо учиться и бежать. Лишь бы не жить так, как я жила. Конкретных мыслей, как продвигаться по карьерной лестнице, не было. Были только страхи. И супруг начал со мной серьезную каждодневную личностную работу. В духе «волков бояться – в лес не ходить». Самое главное – уметь честно посмотреть на них и начать с ними работать.

– Необычно. Что же такого он говорил или делал?

– Сначала он помогал мне справляться со страхами из прошлого. Мы, женщины, чего хотим: найти мужа и нарожать детей. Муж пусть будет сильный, а мы за его спиной. Моя первая дочка мне тяжело далась. Сохранение, годы походов по врачам. И когда она родилась, я думала, что вот оно – все счастье мира у меня в руках. И больше ничего не нужно. Так и жила пару лет. А потом уже муж сам говорит: тебе не кажется, что твою энергию надо куда-то применять? Я согласилась. Первый пункт, что женщина должна состояться как мама и как жена, был выполнен. И я начала понимать, что мне этого мало. Муж подбадривал: если мало, развивайся.

– Когда вы почувствовали: «О, я могу быть руководителем»?

– У меня, наверное, такого ярко выраженного не было. Может быть, сначала с людьми что-то чувствую. Когда вижу, что слушают, не спят, не отворачиваются. Потом, когда они тебе говорят: «Наталья Михайловна, мы с вами. Что бы ни было, мы с вами». Когда общаюсь с рынком, где с тобой долго пытаются разговаривать о борщах, которые дома надо варить. А потом: «Слушай, так приятно с тобой работать». Когда понимаю, что я сказала и сделала, и, оказывается, «я могу». Приезжаешь в первый раз в министерство с трясущимися коленками. И понимаешь, что тебя слушают. Значит, и это могу. А потом приезжаешь на совещание к Президенту России… и ОН ТЕБЯ СЛУШАЕТ!

– Кстати, какое впечатление от Владимира Владимировича?

– Харизма невероятная. Мне повезло: я участвовала в том редком совещании, где присутствовали и Президент, и премьер-министр, и помощники Президента, и вице-премьер, и пять министров. Состав звездный. Владимир Владимирович интересный… Он действительно с погружением и с полным осознанием делает свою работу. Он понимает, что он серьезная фигура в истории России и в мировой истории, понимает, сколько сделал за годы своего управления, прекрасно это осознает и несет это с достоинством. Ты видишь сильную личность. Плюс потрясающее умение расположить к себе собеседника.

– Когда вы осознали себя генеральным директором, который отвечает за все?

– В сентябре 2017 года, когда комбинат остался без вагонов. Были проблемы с подвижным составом, с доставкой зерна. Я вышла с такой серьезной проблемой и буквально за два дня оказалась в Минтрансе и в Минсельхозе, и дело сдвинулось. Я вдруг поняла, что, оказывается, могу! И когда люди, которые на этом заводе отработали десятилетия, сказали: «Вау! Последний раз такое было в Советском Союзе…» В тот момент я думала: «Господи, так это все, это же… получилось!»

МОЖЕМ КОРМИТЬ МИР

– Расскажите об Ассоциации «Русская мука».

– Мукомольная и комбикормовая отрасль – это перерабатывающая промышленность, которая на 50% мощностей не загружена. Это квалифицированные специалисты, которые когда-то обучались и теперь никому не нужны. Что такое технолог-мукомол в Санкт-Петербурге? Это единичный случай, мы сегодня таких технологов привозим из регионов. Фактически теряем квалификацию. Это одна печаль, которая привела меня в Ассоциацию.

Вторая – производства начинают угасать, перестают модернизироваться, недополучают инвестиции, начинают банкротиться и закрываться. Если посмотреть на мир, то около миллиарда человек не накормлены. Люди голодают в Африке, Сирии, Иране, Ираке. Что может дать Россия? Она может дать продукты питания нуждающимся. Мы можем кормить мир! А пока мы застряли на уровне «научились выращивать зерно».

ЭТО ВСЕ МОЯ ЖИЗНЬ. И МОЯ СЕМЬЯ ЖИВЕТ В РЕЖИМЕ И ГРАФИКЕ МОЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ. И КОЛЛЕКТИВ ЖИВЕТ ТАК ЖЕ

Министерство сельского хозяйства понимает, что надо двигаться дальше, идти в другие отрасли. Но с одним конкретным предприятием разговаривать о глобальной проблематике не будут. Хочется представленности отрасли. Для этого мы и объединились с крупными мукомолами в одну ассоциацию, чтобы, во-первых, транслировать происходящее в отрасли, а во-вторых, совместно с Минсельхозом понимать, куда двигаемся дальше. Сегодня спасение перерабатывающей промышленности – в развитии экспорта либо нашими покупателями (хлебопекарнями, комбинатами), либо непосредственно нами (то есть это мука, комбикорма).

– Ассоциация позволяет реализовать еще одну вашу «руководческую» ипостась?

– Мама мне с детства говорила: «Надо стать командиром класса! Ты должна решать проблемы класса и помогать учителю делать класс лучше». Есть! И я помню прекрасно: первый класс – командир класса, второй класс – командир, третий класс – командир… Здесь, наверное, та же самая история.

Очень хочется сдвинуть отрасль. Страна умеет и может производить качественный продукт. Часто слышу много скепсиса, что мы ничего не умеем делать. Неправда, умеем. Мы сейчас собрались с теми, у кого есть мощности, кто хочет показать потенциал страны. И мы идем туда вместе! Минсельхоз нас, наконец, начал слышать и слушать. Там говорят: «Дайте прорыв отрасли». И мы к этому готовы.

– Вашему заводу уже пора переживать, что вы с такой хваткой перейдете в министерство?

– Я производственник, практик. На сегодняшний день мое призвание – производить высококачественные муку, комбикорма. Сотрудники часто мне говорят: «Не представляем ЛКХП Кирова без вас». И это самое ценное признание. Комбинат для меня – это не просто работа, это неотъемлемая часть моей жизни. По-другому я не умею и не могу. Наверное, в этом мой главный ключ к успеху. Только вкладывая всю свою душу в дело, можно добиться результатов даже там, где это кажется невозможным. ◆

ЛЕНИЕ ЕДЫ
МОРОЗКИ
ЕРВАНТОВ
СУПЫ

НАДО СДЕЛАТЬ БОЛЬШОЙ ПЛОТ И ВЫПЛЫВАТЬ ВСЕМ ВМЕСТЕ

Ресторанная отрасль считается одной из наиболее пострадавших в ходе нынешнего кризиса. **Совладелец и генеральный директор сети «Теремок» Виталий Свидовский** рассказал ЧД о том, какие главные уроки можно извлечь из нынешней ситуации, чем удивили его в кризис собственные сотрудники и как руководителю правильно расставить приоритеты, если возникает выбор: спасать бизнес или сохранять команду?

Интервью Тимофей Кареба **Фото** PR-служба сети Теремок

– Любой кризис можно рассматривать в балансе минусов и плюсов, ведь и положительные последствия у таких событий тоже есть. На ваш взгляд, в нынешнем кризисе чего больше?

– Когда все только начиналось, и даже когда мы еще только подбирались к этим событиям, уже чувствовалось состояние неопределенности и понимание, что этот кризис будет не похож на все те, которые были до него. «Теремок» зародился в 1998 году, и это был период мощнейшего экономического потрясения, которое переживала наша страна. И существует мнение, что как раз компании, которые появились во время кризиса, наиболее устойчивы. Потом были и события 2008 года, и 2014-й со взлетевшим в два раза курсом доллара – тоже очень непростое время, когда продукты резко подорожали и произошла глобальная перенастройка всей нашей продуктовой системы.

Однако нынешние события сразу дали о себе знать какой-то мощью, силой. При этом любой кризис – это время осознания того, что мы делаем не так в предыдущей жизни. Нынешние события можно назвать идеальным штормом, потому что никогда за время после Второй Мировой войны человечество не сталкивалось с такими обстоятельствами, когда закрывают границы, люди не могут ездить отдыхать или в гости друг к другу, когда огромное количество самолетов стоит на паркингах, когда гостиницы закрыты. Всех нас лишили привычного образа жизни, и это совсем новая история.

– И что этот шторм оставляет после себя?

– Время подводить итоги еще не пришло, даже если история с пандемией пошла на спад. Последствия еще неясны и с точки зрения экономики, и с позиции изменения образа жизни. Уверен, что сегодня мы еще не понимаем глубины этого кризиса и не осознаем полностью его последствий. Но он уже выявил, что те ресурсы, которые мы расходовали на развитие бизнеса, на создание инфраструктуры компании, были избыточны. Это можно сказать уверенно. Ты понимаешь, сколько денег, души, сил и времени вложил в развитие, а рестораны в один момент были закрыты. И твой бизнес оказался в состоянии, как будто ты попал в век динозавров, а у тебя даже нет никакого оружия – только палка в руках. И ты с этими монстрами борешься один на один.

– Это минусы, и они в случае ресторанного бизнеса, который относится к числу наиболее пострадавших от карантинной ситуации отраслей, вполне понятны. А плюсы?

– В некотором смысле любой кризис идет на пользу. Потому что мы избыточно тратили ресурсы Земли, избыточно тратили на потребление, и государство нас в этом очень поддерживало, выдавая дешевые кредиты и помогая наращивать кредитный портфель. Лично я за два месяца карантина понял, что у меня за последние годы накуплено столько вещей, что я их лет 10 могу спокойно носить. В этом смысле первый серьезный урок – это переизбыток потребления. Тут можно вспомнить слова Сократа: «Как много в этом мире вещей, без которых я могу прожить!»

Если говорить о более практических плюсах этого кризиса, могу сказать, что мы никогда прежде так тесно не общались внутри бизнес-сообщества и даже со своими

конкурентами – во время карантина это происходило посредством огромного количества видеоконференций и прямого диалога. Приятно, что бизнес-сообщество становится зрелым и уважительным, у людей все заметнее проявляется гордость за свое дело, уважение к себе как к предпринимателю. Это сейчас очень заметно. Никогда прежде ничто так не объединяло предпринимателей – по какому-то внутреннему призыву нас тянет как магнитом. Мы помогаем друг другу, советуемся, создали какие-то сообщества – например, мы и торговые центры. В обычное время мы с ними ведем жесткие переговоры – мол, дайте какую-то скидку, или по поводу высокой аренды или каких-то долгов. Но сейчас все понимают, что мы – в одной лодке. И приятно сознавать, что бизнес-сообщество России прошло очень серьезное испытание на становление достойного уважения подхода к бизнесу.

БИЗНЕС ОКАЗАЛСЯ В СОСТОЯНИИ, КАК БУДТО ТЫ ПОПАЛ В ВЕК ДИНОЗАВРОВ, А У ТЕБЯ ДАЖЕ НЕТ НИКАКОГО ОРУЖИЯ — ТОЛЬКО ПАЛКА В РУКАХ

– В «Теремке» работают две с лишним тысячи человек, и они понимают, что отрасль упала, что все с компанией непредсказуемо. Они же могли просто уйти искать свои собственные способы выживания. Что они вам говорили в это время?

– Когда все только начиналось, мы провели расширенное заседание со всем руководством компании, и я сказал, что мы попадаем не просто в кризис, какие были до этого, а совершенно в другую историю. Мы могли консолидировать компанию по очень жесткому варианту, но отказались от этой идеи и даже от самой этой мысли. Мы очень любим «Теремок»! Это как будто человеческая жизнь, ведь пока бьется сердце – человек живой. Так и мы, пока будем дышать – будем биться за существование. И я не один это чувствую у нас в компании. Любой кризис – он же все выявляет. Кто силен – становится сильнее. Кто правильный – правильнее. А кто был человеком так себе, и остается таким или даже становится хуже.

Понятно, что у людей тоже есть ответственность перед своими семьями, есть свои проблемы, и мы никого не осуждаем, если кто-то решил нас покинуть. Но был такой момент в разгар кризиса: я включаю компьютер, и там приходит ссылка на какое-то видео «Мы вместе». Я поначалу даже не понял, что это такое. Вспомнил песню группы «Алиса» с таким названием и подумал, что вышел какой-то очередной видеоклип. А оказалось, что сами наши сотрудники сняли видеофильм, в котором было задействовано достаточно много людей – наверное, человек 50. Люди снимали себя в домашней обстановке, иногда даже вместе с детьми, и произносили одну фразу «Мы вместе!» Я сидел один, когда смотрел этот фильм, и даже слезы наворачивались на глаза. Наша страна сильна именно такими людьми и такими эмоциями. Это не итальянская экспрессия, когда люди громко кричат и размахивают руками, а именно какая-то внутренняя эмоциональная сила духа. И вот именно это – как раз тот позитив, который очень заряжает.

– Были ли еще какие-то случаи за эти месяцы, когда сотрудники как-то сильно удивили – возможно, приятно, а возможно, и нет?

– Я всегда говорил, что наша самая большая ценность и самая большая радость – это люди, которые работают в «Теремке». Потому что сама бизнес-идея, которая родилась 22 года назад, развивалась и эволюционировала. И развитие происходило именно через людей. И в этот кризис часть людей потеряли в доходах, когда многие вынуждены были находиться на простое из-за того, что рестораны были закрыты.

Да, были и разочарования, и слезы, и нервные срывы. И мы в этой ситуации просто не могли ничего внятного и понятного сказать своим работникам. Я попросил у них извинения и сказал только одно: «Это первый момент в моей жизни, когда не я управляю ситуацией в своем деле, а управляют нами». И у большинства людей в глазах, которые я при этом видел, было такое, ради чего стоит жить предпринимателю. Это были глаза людей, вместе с которыми мы стоим на краю пропасти, не зная, упадем туда или нет. И там была уверенность, что мы сделаем все возможное, чтобы сохранить компанию. Это самое сильное мое впечатление.

А те люди, которые расстроили, – мы на них не в обиде. Было несколько неприятных лично для меня разговоров, но я твердо решил, что в любой ситуации буду говорить людям только правду. Не буду никого уговаривать, не буду обещать чего-то, чего не могу дать.

– Были ли какие-то правила, в которых вы по ходу этих событий разочаровались или, наоборот, еще больше утвердились?

– В кризис руководителю надо в первую очередь спасать компанию, так как это твоя ответственность как предпринимателя – перед сотрудниками, перед партнерами, перед кредиторами. Но иногда, спасая компанию, ты вынужден делать какие-то неприятные вещи для людей, которые в ней работают. Наверное, моей ошибкой было то, что мне не хватило какой-то внутренней энергетики, и я ставил цель спасения компании выше, чем спасение каждого конкретного человека. Не всегда мы принимали абсолютно справедливые решения, а в кризис чувство справедливости особенно обостряется. Но в процессе состоявшейся в один из моментов интенсивной дискуссии с руководителями подразделений прозвучала очень

ценная мысль, что мы должны обеспечить сохранность команды. И мы на 180 градусов развернули весь этот пароход. Понятно, что, сохраняя компанию, мы сохраняем и всех этих людей, и тут нет разделения на белое и черное. Но какие-то акценты требовали изменения.

– Были ли внесены какие-то изменения в кадровую работу и во внутренние регламенты компании?

– У нас есть такое понятие, как основной процесс, и никаких изменений туда мы не вносили, за исключением какой-то оптимизации по количеству выпускаемой продукции и выходов в смены. Однако у нас было много стратегических программ и целей, которые мы перед собой ставили, и их реализацию мы, возможно, отложим. Так, мы начали создавать корпоративный университет, объединяя все наши школы обучения под одно крыло. Стратегия «Теремка» всегда была основана на выращивании своих кадров. Внутренняя идеология – это тот стержень, на котором строится вся наша деятельность. Цели компании могут меняться, но главное, чтобы не менялись базовые ценности. Так что трансформация происходит, но именно в этой системе наших ценностей. Обучение все равно будет – пусть более простое, но при этом не менее эффективное.

– Какие изменения в вашей деятельности произойдут после снятия всех ограничений?

– Мы очень уверены в своем продукте, и никаких глобальных изменений не будет. Но в чем ожидается принципиальная разница между прошлым и будущим «Теремка» – это в формах общения с гостями. Они поменяются и станут более разнообразными. К стандартным формам обслуживания за прилавком и доставке на дом добавятся предварительные заказы, заказы к определенному времени. Предполагаю, что гости меньше захотят прямого общения и групповых посещений. И такое изменение психологии людей – это результат эпидемии. Однако человек по сути своей не может обходиться без социума, без общения, и эти два месяца карантина очень многое у нас отняли. Да, своих родных и близких мы видели часто, но лично у меня, например, теперь есть дикая потребность приехать на работу, видеть глаза своих сотрудников, чувствовать их энергетику, отдавать им частицу самого себя, как-то заряжать их на работу. Эти базовые человеческие ценности сохранятся, а «Теремок» – это как раз про базовые ценности.

– Какие выводы, на ваш взгляд, должно сделать предпринимательство из опыте событий последних месяцев?

– Первое и главное – то, что мы должны быть вместе. Надо сделать большой плот и выплывать всем сообща. Если, например, мы рассоримся с торговыми центрами – они не откроются, так как не смогут сделать это без денег арендодателей. Если мы перестанем платить за продукты, то поставщики разорятся. Мы должны все вместе разместиться на этом плоту и сообща грести в сторону открытого моря. А уж там кто-то пересядет на большие корабли, кто-то на яхты или катера, и мы уже будем развивать свои бизнесы. ◆

АЛЕКСЕЙ БОРОВКОВ: НАЙДИ ЛУЧШУЮ ПРАКТИКУ И ПРИМЕНЯЙ В ДРУГИХ ОТРАСЛЯХ

Проректор по перспективным проектам Санкт-Петербургского политехнического университета имени Петра Великого и основатель ГК CompMechLab®, работающей с BMW, Audi, Porsche, лауреат бизнес-премии «Шеф года – 2017» рассказал ЧД о ключевых факторах построения высокотехнологичного бизнеса и производственных тенденциях

Интервью Тимофей Кареба / Фото Юрий Цой

АЛЕКСЕЙ ИВАНОВИЧ БОРОВКОВ – проректор по перспективным проектам Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, руководитель Инжинирингового центра «Центр компьютерного инжиниринга» (CompMechLab®) СПбПУ; научный руководитель Института передовых производственных технологий (ИППТ) СПбПУ; руководитель Центра компетенций Национальной технологической инициативы (НТИ) СПбПУ «Новые производственные технологии»; лидер мегапроекта «Фабрики Будущего»; член Совета по развитию цифровой экономики при Совете Федерации Федерального Собрания РФ; член Совета по инжинирингу и промышленному дизайну Минпромторга России; основатель группы компаний CompMechLab®.
В 1978 году окончил физико-механический факультет Ленинградского политехнического института. В 1985 году защитил кандидатскую диссертацию, в 2001-м избран профессором. В 1987-м – руководитель Учебно-научной и инновационной лаборатории «Вычислительная механика». С 2011 года – проректор по перспективным проектам СПбПУ. Автор более 100 научных работ. Область научных интересов – вычислительная механика и компьютерный инжиниринг, мульти- и трансдисциплинарные компьютерные и передовые производственные технологии.

– Алексей Иванович, вы уже более 40 лет исследуете вопросы автоматизации, механизации и цифровизации процессов. Расскажите о начале вашего пути.

– Я родился и вырос в Петербурге. Учился в 199 школе на площади Искусств. Учителя в школе были хорошие, они и привили интерес к фундаментальным наукам – физике и математике. Так что в 1972 году я поступил на физико-механический факультет Политехнического института. В 1985-м защитил кандидатскую диссертацию, а через два года создал первую структуру – Учебно-научную лабораторию «Вычислительная механика», которая до сих пор работает в университете. В середине 1990-х появилось понимание, что мы должны выходить на глобальные рынки.

НАША ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ЕМКОСТЬ СОСТАВЛЯЕТ ДО МИЛЛИОНА ЧЕЛОВЕКО-ЛЕТ

– На тот момент в стране проблемой были дыры в асфальте. Откуда появились амбиции и желание конкурировать с западными компаниями?

– После 1994 года мы стали активно ездить на конференции за рубеж, в частности, в Германию. Нас приглашали к себе и кое-как размещали. С 1995 года мы стали активно взаимодействовать с Ганноверским университетом – ныне это наш многолетний партнер – и ежегодно туда ездить. Так получилось понять мировой технологический уровень. В западных компаниях, лидерах рынка, с кем мы собрались конкурировать, в штате было по 200–300 человек, в то время как нас в лаборатории – всего 15–20. Но я поставил себе задачу обогнать их за 10 лет.

– Получилось?

– Да. Для этого нам понадобились другие люди и другие средства. Когда мы к ним приезжали, у них стояли мониторы IBM, HP, а у нас ничего подобного еще не было. Помню, чтобы поехать в командировку, мы купили первый в Политехническом институте ксерокс А3 формата – не могли себе позволить приехать с формулами, нарисованными фломастерами. Тогда произошла смена парадигм. Но уже в 1997-м стало понятно, что мы бежим вперед по лестнице, ведущей вниз. Что бы мы ни делали, мы отставали от мирового темпа развития. Так была провозглашена линия перехода на новые технологии, чтобы быть интересным заказчикам и говорить со всем миром на одном языке.

– Как вы это поняли?

– Я уже поездил по миру, понимал, что многие уедут работать за границу. Я видел, что там сытая размеренная жизнь, в которой после выхода на определенный уровень развиваться уже некуда, остается просто работать с 9:00 до 18:00 в ожидании пенсии. Мне это было неинтересно. Нужно было воспитывать новую генерацию людей. Я тогда ежегодно набирал себе по 16 дипломников. Так что к началу тысячелетия мы были уже во всеоружии и с пониманием, какими технологиями надо владеть. И чуть позже пошли первые контракты.

– Кто были вашими первыми иностранными заказчиками?

– Это тоже битва за урожай. В те годы многие крупные компании приезжали с визитами в Россию в поисках людей, чтобы заказывать работы дешевле. Нашими первыми заказчиками стали General Electric и General Motors, потом добавились LG Electronics.

Что за работу вы для них делали?

– Это были расчеты, связанные с проектированием компрессоров давления. Главное, что мы почерпнули для себя из этого опыта, – возможность: нас научили работать в срок. У нас же тогда властвовали советские традиции: не успели сделать проект – договоримся и перенесем срок сдачи.

На тот моменты у меня не было уверенности, с кем из сотрудников я могу идти в бой. У меня были как амбициозные мотивированные инженеры, так и молодые ученики, уже кандидаты наук. Тогда я параллельно запустил две команды, задача которых была еженедельно предоставлять результаты, от которых зависело продолжение будущих расчетов. Через две-три недели выяснилось, что инженеры тянут лямку, выполняют работу в срок, а студенты всегда находят отговорки, чтобы ее перенести.

Благодаря работе с разными мировыми компаниями мы впитали передовую корпоративную культуру. Создали так называемый «инженерный спецназ» с лучшими инженерами с блестящим образованием, владеющими новейшими технологиями. Собственно, сейчас мы продолжаем эту линию, предлагая молодым специалистам стажировку на сложных НИОКР.

Какими были следующие этапы?

– В 2006 году мы поняли, что атомная энергетика консервативна и развивается не так быстро, как нам хотелось бы. Надо было найти отрасль, которая быстрее всех бежит вперед, где только заикаются об инновациях, как компании уже их внедряют. Это оказались автомобилестроение и авиастроение – наши драйверы роста. Произошло это благодаря тому, что мы выиграли конкурс по поиску поставщика высокотехнологичных услуг для BMW.

– Расскажите про тот конкурс.

– Нужно было доказать руководству компании, что у тебя есть компетенции, знания и возможность действовать в кратчайшие сроки, то есть технологическое оснащение. В том конкурсе участвовало 60 команд со всего мира от Австралии до Канады. Сперва всем прислали одно и то же задание с установленным сроком выполнения. После первого этапа осталась половина команд. Дальше – как в чемпионате по футболу: из условных 32 стран остаются 16, потом восемь, потом – полуфинал. Экспертная комиссия даже не знает, какую страну судит, так что там все объективно. На полуфинал съезжаются команды и руководство компании.

Финал проходил в Германии, где в течение 15 минут участникам нужно было отвечать на вопросы экспертных судей. К примеру, все по аэродинамике или построению кузова.

После победы мы должны были приехать в Мюнхен и работать там, чтобы оказаться «на передовой». Это был тяжелый момент: все понимали, что работодатель предпримет максимум усилий, чтобы переманить наших лучших инженеров к себе. Так что надо было морально подготовить своих специалистов, вселить в них веру в предпринимательство.

– Надолго ваши инженеры выезжали на производство?

– Да, до четырех лет суммарно. Первые год-два непрерывно там, потом добирали месячными командировками.

– Все вернулись обратно?

– Все. Мой основной тезис – жить в согласии с душой. Должна быть любимая работа, семья, знакомые, друзья. Все это остается здесь. Работа, конечно, должна быть не только любимая и интересная, но и высокооплачиваемая. В нашем случае мы быстро пришли к уровню зарплат тех компаний, которые могли бы переманить сотрудников. У всех наших специалистов есть возможность ездить на стажировки, учиться у лучших, хорошо отдыхать.

– Раскройте, какие принципиальные работы вы делали для инжинирингового центра BMW?

– В каждом автомобиле всегда есть две составляющие: кузов и двигатель. Мы работаем с кузовом, который должен обеспечивать прочность и долговечность на пробег в 250 тысяч километров. Просчитываем аэродинамику, безопасность, сменяемость кузова, виброакустический комфорт. Наша задача – спроектировать такую модель машины и проверить ее на большом количестве виртуальных испытаний, чтобы, когда заказчики вышли на натурные испытания, результаты по датчикам отличались бы от наших не более чем на 5%.

Понимаете, в России осознали важность цифровизации только 5–7 лет спустя, а некоторые до сих пор не дошли до этого и все еще бьются над проблемами в производстве. У мировых лидеров производство стремится к безлюдному, где человеческий фактор полностью исключается. Этому способствует промышленный интернет, предиктивная аналитика, большие данные, в общем, максимальная настройка.

Современные требования глобальной конкурентоспособности сместили «центр тяжести» в конкуренции в область проектирования, в первую очередь – цифрового проектирования и моделирования, виртуальных испытаний, в разработку цифровых двойников объектов и технологических процессов. Компаниям не надо выводить каждую цифровую модель на рынок – рынку достаточно тех моделей, которые покупают в текущем моменте. То есть мы просчитываем модели кузовов машин, которые выйдут только через три-пять лет. Дальше с нашими спроектированными цифровыми моделями получается так: либо происходит материали-

ВСЕ ПОНИМАЛИ, ЧТО БУДЕТ ПРЕДПРИНЯТ МАКСИМУМ УСИЛИЙ, ЧТОБЫ ПЕРЕМАНИТЬ НАШИХ ЛУЧШИХ ИНЖЕНЕРОВ К СЕБЕ

COMPMECHLAB® (CML) – бренд, объединяющий Инжиниринговый центр «Центр компьютерного инжиниринга» Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого и группу высокотехнологичных и инновационных компаний: ООО Лаборатория «Вычислительная механика», ООО «Политех-Инжиниринг», ООО «ЛВМ-Инжиниринг» и других. CompMechLab® – национальный лидер в сфере разработок оригинальных технологий, конструкций, оборудования и продуктов на основе передовых производственных технологий – цифрового проектирования и моделирования, компьютерного и суперкомпьютерного инжиниринга, компьютерных технологий оптимизации и аддитивных технологий. Выполняет работы в интересах крупнейших предприятий и корпораций: BMW Group; Rolls-Royce; Boeing; Daimler; General Electric; General Motors; Tesla; LG Electronics; Schlumberger; Volkswagen Group и др. Ключевые российские партнеры: ФГУП «НАМИ», ОАО «Гражданские самолеты Сухого», Госкорпорация «Ростех», ПАО «КАМАЗ», АО «УАЗ», ООО «Газпром нефть шельф», АО «Вертолеты России» и др.

зация, то есть они идут на конвейер, либо они никогда не выходят, но выступают научным заделом для следующих моделей, идут на развитие.

– Когда вы создавали бизнес 20 лет назад, каким он был в вашем представлении? Сильно ли он отличается от того, что есть сейчас?

– Первое: мы поняли, что предприятие должно очень быстро отвечать на вызовы. Мы изначально строили форсайт-структуру, способную динамично перестраиваться под те проблемы, которые мы еще не знаем. Вошел заказчик, и мы быстро сделали пересборку цепочки технологий. Для этого у нас должны быть все инструменты и технологии, отвечающие мировому стандарту, иначе это уже априори проигрыш.

РАБОТАЛИ ДВЕ КОМАНДЫ: АМБИЦИОЗНЫЕ ИНЖЕНЕРЫ И УЧЕНИКИ, КАНДИДАТЫ НАУК. ЧЕРЕЗ ДВЕ НЕДЕЛИ ВЫЯСНИЛОСЬ, ЧТО ИНЖЕНЕРЫ ВЫПОЛНЯЮТ ЗАДАЧИ В СРОК, А СТУДЕНТЫ ВСЕГДА НАХОДЯТ ОТГОВОРКИ

У нас очень серьезное физико-математическое, инженерное образование. И мы берем лучшие технологии не только из США, но и из Европы, Японии, Сингапура – и создаем уникальную цепочку.

Следующий ключевой момент в бизнесе – это найти отрасли-драйверы. Автомобилестроение – единственная отрасль, где время вывода продукции на рынок постоянно уменьшается. В других отраслях оно неуклонно растет. В военной промышленности есть случаи по выводу моделей на рынок за 20–25 лет. Когда мы нащупали направление – мировой автопром, – возникла задача сформировать лучшую замотивированную команду. Команду с «длинной скамейкой», как в футболе, где всегда должны быть выходящие на замену игроки.

– А затем?

– Следующий этап – это масштабирование и тиражирование лучших практик. Каждая отрасль в своем развитии забегает вперед и не сообщает об этом никому. Так как мы работаем в нескольких ведущих отраслях экономики, мы можем осуществлять кросс-отраслевой трансфер технологий и знаний. Работая с мировыми лидерами, понимаешь, в чем лучшая практика, и начинаешь применять ее в других отраслях.

– Что бы вы порекомендовали предпринимателям, которые сейчас собирают команду? На что смотреть?

– Очень важен бенчмаркинг. Если вы собираетесь запускать бизнес, важно понимать, кто в вашем направлении мировые лидеры, кто из них определяет технологический уровень. Я говорю сейчас про высокотехнологичный бизнес, не затрагивая ритейл, рестораны и прочая.

Второе: очень важно представлять темпы развития своего направления. Третье: нужно понимать трудоемкость процессов. Например, мы сегодня применяем технологии, общая трудоемкость разработки которых превышает 1 миллион человеко-лет. Конечно, мы их создать не можем, значит, нам надо взять лучшие элементы и создать такую цифровую платформу, которая позволит подсоединять компоненты за две недели. Эта платформа должна быть собственной уникальной разработкой, потому что тогда можно выступать в качестве системного интегратора, подключать к платформе очередных заказчиков с определенными задачами и решать их на уровне платформенных решений.

– Статистика стартапов говорит, что успеха добиваются единицы, точнее три проекта из 1000. Почему вам удалось?

– Целенаправленное движение в выбранном направлении. На высокотехнологичном рынке важны динамика и возможность быстрой перестройки. А также работа по широкому спектру отраслей.

– На ваш взгляд, что нас ждет через 20–30 лет? Опустеют ли производства без людей?

– Внедрение высоких технологий зачастую сопряжено с сокращением персонала, потому что высокотехнологичное производство убирает рутинную работу и ручной труд, стимулирует перераспределение рабочих мест. Входной барьер в высокотехнологичные сферы будет очень высоким. Это касается как знаний, так и компетенций. Противостоять искусственному интеллекту, мощным компьютерам и другим современным технологиям традиционному подходу будет крайне затруднительно. Поэтому нам надо смотреть в будущее уже сейчас. ◆

ГК «ПРОМИС» основана в 2002 году в Санкт-Петербурге. Более 1700 лифтов находится на техническом обслуживании у компании. Сервисные центры располагаются в разных районах города. Освобождение застрявших пассажиров осуществляется не позднее 30 минут с момента поступления заявки в аварийную службу. Запуск лифтов, вышедших из строя, производится круглосуточно. «ПРОМИС» является дилером Shanghai Mitsubishi Elevator Co. Ltd и Steimberg. В 2014 году начат выпуск лифтов марки Steimberg в Ленинградской области.
На сегодняшний день в СПб и Ленинградской области смонтировано более 800 лифтов марки Steimberg на объектах ведущих строительных компаний: КВС, ЦДС, «Строительный трест», «Отделстрой», «Сетл Сити», ЛСР, «Петростроой» и других.

КОНСТАНТИН КУРОЧКИН

ВЫЗЫВАЙТЕ STEIMBERG

Владелец ГК «ПРОМИС» убедил ЧД в том, что лифт может гораздо больше, чем просто перевозить людей по этажам. Как минимум он может способствовать продажам квартир и доказывать, что бытие определяет сознание

Интервью Тимофей Кареба
Фото Александр Беляев, Дмитрий Андреев

– Константин, считали, сколько лифтов установили за всю историю компании?

– Давайте сейчас посчитаем… Мы устанавливаем примерно по 300 лифтов в год, с 2002 года в сумме уже больше трех тысяч. Лифты – забавная штука. Сначала куча железа размером с эту комнату, а потом – раз и поехало. Когда я думаю, что «ПРОМИС» установил уже тысячи таких конструкций… Сложно представить! Ведь мы начинали, когда лифты устанавливались на «релюшках», которые спиртом протирали. А сейчас это сплошная электроника.

– Работаете вы с 2002 года, но собственный завод в России открыли в 2014-м?

– Да, здесь мы начали производить лифты в 2014 году. На сегодняшний день производство лифтов марки Steimberg есть в Турции, Китае, России.

– С кем вам работать комфортней – с турками или китайцами?

– С китайцами проще, так как у них так же развито высотное строительство, как и у нас. А значит, опыт накоплен. Турки не знают, как лифт будет работать на 25 этажей, – это же другая интенсивность двигателя. С китайцами в этом смысле безопасней. К тому же им важно сохранить лицо, они отвечают за качество, а потом уже за продажи.

– Российский завод производит все комплектующие?

– Двери, лебедки, электронику и узлы безопасности мы ставим импортные. Здесь производим весь конструктив. У нас хорошее конструкторское бюро, которое позволяет делать то, чего не делают другие большие заводы. Свое производство хорошо еще тем, что мы можем подстроиться практически под любые габариты шахты, что позволяет удовлетворять разные потребности заказчиков.

С ЛИФТАМИ STEIMBERG МЫ МОЖЕМ ПРИ «МОГИЛЕВСКИХ» ЦЕНАХ ОБЕСПЕЧИВАТЬ НЕМЕЦКОЕ КАЧЕСТВО, ПОТОМУ ЧТО У НАС ПОЛНЫЙ ЦИКЛ – РАЗРАБОТКА, ПРОИЗВОДСТВО, МОНТАЖ, СЕРВИС

– А другие комплектующие не такие надежные?

– На самом деле чем больше появляется комплектующих, тем шире наши возможности по проектированию. Как с автомобилями: раньше та же АВС стояла только у грандов, а сейчас на каждом втором новом авто. И все работает отлично.

– Вы или Steimberg самостоятельно разрабатываете конструкции лифтов?

– Мы приходим к заказчику, который, например, строит жилой комплекс из десяти многоэтажек. И специально для этих зданий проектируем лифтовые системы. Есть типовые решения – заказчик звонит на этапе проектирования дома, запрашивает наши чертежи. Нам останется только изготовить и установить лифты по этим чертежам. Это проще и дешевле. Но зачастую приходится выходить на тендер с другими производителями и конструировать лифты под те шахты, что уже есть.

Когда мы запускали собственное производство, главной проблемой была нехватка специалистов, технологов. Но хорошо, что есть конструкторы. Другое ограничение: пока мы не можем участвовать в госзаказах, поэтому будем получать аккредитацию. Проблем хватает. Однако производство позволяет нам заниматься разными проектами, в том числе тематическими.

– Тематическими?

– Под заказ мы делаем лифты с тематикой сказок, природы, с водной стеной и т.д., и т.п Для отделки кабины используем нержавеющую сталь, металлические модули с полимерным или твердым лакокрасочным покрытием.

– Что чаще запрашивает заказчик?

– Главное для клиента – цена и качество. И мы можем при «могилевских» ценах обеспечивать немецкое качество. Чтобы предложить хороший продукт, нужно создать полный цикл – разработка, производство, монтаж, сервис лифтов.

Мне нравится, когда заказчик подходит к делу скрупулезно. Сейчас мы устанавливаем лифт в офис, где на каждом этаже нужны свои двери, свои оттенки, оптимальные для того или иного освещения. Когда проект настолько детальный, мы через него тоже растем. Заказчики очень разные: одни – консерваторы, «кабина из нержавейки и все»! А есть креативщики – бабочки в кабинах, косяк гусей на потолке, целые пейзажи на полу…

– Приятно слышать, что заказчиков интересует красота лифтов.

– Да, при существующей конкуренции на строительном рынке все больше внимания уделяется деталям. Один заказчик рекламировал дом через лифты – через заботу о людях. Апарт-отель заказал отделку кабин в морском духе – яхты, залив. Эти новшества действительно позволяют привлекать покупателей.

Иногда встречаю мнения, что незачем красоту наводить – загадят, разобьют. А у меня совсем другая позиция. Я считаю, что красота исправляет. И практика доказывает это: чем красивей лифт, тем меньше его портят. У людей возникает желание охранять его как арт-объект. Бытие определяет сознание. Мне кажется, что вообще в кабинах надо делать полностью стеклянные или зеркальные стены, – тогда народ будет относиться к лифту, как к хрустальной комнате.

СЕЙЧАС УСТАНАВЛИВАЕМ STEIMBERG В ОФИС, ГДЕ НА КАЖДОМ ЭТАЖЕ НУЖНЫ СВОИ ДВЕРИ, СВОИ ОТТЕНКИ. ЧЕРЕЗ ДЕТАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ МЫ САМИ РАСТЕМ

– Что вами, как предпринимателем, движет?

– Человека в здании должны впечатлять фасад, холл и лифты. Сколько помню – я всегда обращал внимание на лифты. И всегда искренне хотел, чтобы они были красивыми. Это желание и движет мною в предпринимательском развитии. Также мне нравится оптимизировать выполнение заказа, люблю творческий подход к делу. Обычно я предлагаю клиентам: давайте на первое время после сдачи дома сделаю вам простые лифтовые кабины, а потом, когда все жильцы с ремонтами разберутся, обошьем лифты красивыми панелями.

Жаль, что сейчас тендеры в основном закрытые. Ты не можешь общаться с директоратом, не можешь творить. Указана цена и все – это скучно.

– Что позволяет Steimberg выигрывать тендеры у известных игроков рынка?

– Прежде всего оптимизированная цена. До 2014 года строители вышли на определенный уровень и отказывались ставить китайские лифты. После введения санкций рынок продиктовал новые условия – нужно было качественно, но дешевле. Мы по цене выигрываем. За последние пять лет мы установили более 800 лифтов марки Steimberg – моделей из наиболее доступного ценового диапазона. Многие застройщики с нами уже работали – поэтому нам помогают репутация и доверие. Партнеры знают, что мы отвечаем за качество, что в рамках расширенного гарантийного срока при необходимости меняем комплектующие.

STEIMBERG
STEIMBERG
630 KG
8 PERS.
STEIMBERG
LIFT

– Какие модели лифтов у вас представлены?

– В свое время мы делали ставку на Sh.Mitsubishi, но эти лифты оказались конструктивно не очень гибкими – не влезают в некоторые наши стандарты. А поскольку бренд мировой, крупный, ему трудно что-то изменить. Поэтому мы завели на рынок Steimberg, но от Sh.Mitsubishi не отказались. Также много монтируем лифтов других производителей.

Вводить новые бренды сложно, потому что и продавцам легче с привычными работать, и решения по ним принимаются проще и быстрей, и покупатель реагирует лучше. А с новым продуктом надо добиваться переговоров с первым лицом. Убеждать, заинтересовывать. Только владелец принимает решение: «Да, хочу попробовать Steimberg». Менеджер на себя такую ответственность не возьмет. Да еще жильцы могут противиться новому, сейчас же много инициативных групп.

МНЕ ХОЧЕТСЯ РАСПРОСТРАНИТЬ НА РЫНКЕ НАШИ СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА ПО МОНТАЖУ

– Вы сказали, что некоторые решения, кроме вас, никто не предлагает. О чем речь?

– Мы разрабатываем лифты под конкретные нужды застройщиков. Для одного сделали проходные лифты с межэтажной остановкой менее 0,5 м, что позволило уйти от пандусов и (или) инвалидных подъемников для лиц с ограниченными возможностями и детских колясок. Таким образом, застройщик сэкономил на инвалидном подъемнике. Сейчас наши конструкторы спроектировали лифт рюкзачного типа, что позволяет сделать второй выход из кабины на 90 градусов (налево или направо). Еще пример – лифт с минимальным приямком. Это все сложные технические решения.

– Какой проект дался вам трудней всего?

– Я горжусь тем, что мы сделали в Сочи к зимней Олимпиаде. На курорте Роза Хутор спроектировали и построили громадные пятитонные лифты для автомобилей. Оборудование, машины скорой помощи – все поднималось на этих лифтах. Заказ был трудным: сначала мы на эмоциях взялись, потом стало страшно – такая ответственность! Начались проблемы с таможней, опоздания. Пришлось им объяснять: вы не меня тормозите, а всю страну. Когда построили, надо было найти механика, способного обслуживать конструкцию. В общем, после того как мы все сделали, я понял, что могу гордиться проектом.

– Интересно, какие новинки нас ждут на рынке лифтов?

– Сейчас немцы проектируют лифты на магнитах. Они будут передвигаться и вертикально, и горизонтально. Значит, и дома будут проектироваться по-новому. Еще интересная разработка – двухэтажные лифты с системой распределения потоков. Такие конструкции нужны в зданиях с большим людским трафиком. Уже не совсем новинка, но еще далеко не везде встретишь – скоростные лифты. Так, например, в Шанхайской башне установлены лифты Sh.Mitsubishi, передвигающиеся со скоростью 69 км/ч. Они же летают!

– За время работы вы, вероятно, наблюдали взлеты и падения многих конкурентов. Что вашей компании позволяло развиваться лучше и успешнее, чем другим?

– Конечно, мы сразу хотели стать лидерами. Для начала – в городе. И мы монтировали больше всех. Сотрудникам я всегда говорил: вы должны стать лучшими. Вы должны с гордостью говорить детям, что это вы делали лифты, в которых они ездят (и при этом не беспокоиться за безопасность детей). Потом у меня есть свои нормы в бизнесе, которых я придерживаюсь. Мне хочется распространить на рынке наши стандарты качества по монтажу. Компании это на руку, так как у нас много уникальных разработок, позволяющих поддерживать заданную высоту.

– Каких ключевых правил вы придерживаетесь в работе с командой?

– В команде мы друг друга понимаем. Основной принцип взаимодействия – доверие. Российский бизнес основан не на брендах, а на личностях. И поэтому от предпринимателей часто можно услышать, что сотрудники – это семья. У нас так же. Многих знаю уже больше двадцати пяти лет. Я на людей трачу нервы, силы и время. Они на меня и на наше дело тоже тратят свои нервы, силы и время. Чем дороже мне человек, тем больше я от него требую. Новеньким в этом смысле проще – с них спрос только по инструкции.

– Расскажите о планах по развитию компании – как и куда дальше двигаться?

– Российский рынок очень активен в стройке. Мы все видим, сколько возводится жилья. Поэтому продолжим концентрироваться на внутреннем рынке. Да и Европа для нас закрыта санкциями.

Второе – мы хотим получать госзаказы, для чего пройдем аккредитацию. Третье – будем модернизировать завод, менять станки, увеличивать мощности. Сейчас как раз идут переговоры по инвестициям. Четвертое – мы разрабатываем свое программное обеспечение, хотим, чтобы у нас была своя материнская плата. Это долгий, кропотливый труд.

– А что в личных перспективах и мечтах? На гору подняться? С парашютом прыгнуть?

– Драйва мне хватает на работе. Друзья зовут на охоту – всегда отвечаю, что мне в бизнесе адреналина достаточно. ◆

ОЛЕГ ЖУКОВ

ПОСТАВЬ ЦЕЛЬ, ПРОВЕРЬ РЕСУРСЫ, ПОДУМАЙ, НАСКОЛЬКО ТЫ ПРАВ

Региональный директор Oracle в России и СНГ рассказал Тимофею Каребе о том, есть ли индивидуальный путь развития, где баланс интуиции и логики и чем готов помочь государству

Интервью Тимофей Кареба **Фото** Павел Харитонов

МОЖНО БЫТЬ СЕМИ ПЯДЕЙ ВО ЛБУ, ГЕНЕРИРОВАТЬ ГЕНИАЛЬНЫЕ ИДЕИ, НО ЕСЛИ НЕТ ЦИФР, РЕЗУЛЬТАТА И ДВИЖЕНИЯ, ТО РАЗГОВОРЫ БОЛЬШЕ НЕ ПОМОГУТ

ORACLE предлагает полный интегрированный стек облачных приложений, платформенных сервисов и аппаратных систем. Продукты Oracle используют более 430 000 предприятий в различных отраслях в 175 странах. У компании самый быстрорастущий облачный бизнес среди мировых IT-лидеров.

– Олег, как вы считаете, что такое команда?

– Команда – это набор индивидуальностей, личностей, которые умеют свой индивидуализм перевести в работу, полезную другим. Это значит, что подбор команды строится путем нахождения баланса между профессионалами и драйвовыми людьми, одержимыми идеей, которые умеют эту идею формулировать и продвигать, трансформировать в действительность. Подходы могут отличаться в зависимости от того, создаешь ты команду с нуля в своей компании или приходишь в готовую, но в любом случае это поиск баланса.

– Часто сильные амбициозные профессионалы играют в свою игру, но их надо объединять в команду. Как сделать, чтобы профессионалы учитывали знания других?

– Сколько тысяч лет нашей цивилизации? Если вспомнить историю Древнего мира, то можно понять, что человечество не создало ничего лучше простого разговора и убеждения. Если хочешь что-то сделать, то самым действенным орудием и методом является разговор с четким формулированием того, что тебе нужно. Это не вопрос подстраивания под других. Человек должен встроиться в обсуждение, так как все равно существуют определенные правила работы. Процентов сорок времени уходит на обсуждения.

– Случалось ли так, что вы были готовы уволить профессионала, потому что он не вписывается в команду?

– К сожалению, не один раз.

– Сколько вы таким людям даете шансов? Сколько разговоров требуется?

– После разговоров нужно смотреть на действия. В компаниях есть достаточно четкие финансовые показатели – за год, полугодие, квартал. Можно быть семи пядей во лбу, генерировать гениальные идеи, но если нет цифр, результата и движения, то больше разговаривать не о чем. Как правило, нужно год-полтора для выстраивания общей работы.

– Значит, важнее встраивание в команду, чем суперпрофессионализм?

– Так я не говорил. Например, есть достаточно новое направление, которое практически у всех на слуху, – облачные технологии. У компании выработана облачная стратегия, но есть люди, которые не принимают ее по разным причинам. Они, базируясь на прежней идеологии, устаревающих подходах, начинают придумывать причины, почему новая стратегия с фокусом на облака не будет работать: недостаточно денег на рынке, закон не так написан и так далее. Мы расстаемся с ними, несмотря на то, что они профессионалы. Они драйвили еще пять лет назад, но сейчас драйверами становится молодежь. Молодые специалисты легко понимают, как структура будет строиться и развиваться. Им не надо объяснять, они сами становятся проводниками этих идей.

Однако это вовсе не значит, что сразу не встроившийся куда-то человек уйдет. Понимая это, он начнет искать себя в другом месте, отделе, направлении и, де-факто втягивая идеи молодежи, поменяется сам. Но если нет, то через год покинет компанию.

– Вы говорите, что 40% времени нужно потратить на разговоры и убеждения. Какова тогда главная задача управляющего?

– Компания должна уметь генерировать идеи, создавать продукты, производить ценность – value, приносить прибыль. Это могут быть деньги или какой-то эквивалент. Но важно еще, как именно это делать. Я работаю не в частном бизнесе, а в одной из крупнейших международных компаний, и основная задача для меня – это правильное выстраивание модели бизнеса на конкретной территории. То есть при соблюдении корпоративных трендов и правил, выработанных в штаб-квартире в Силиконовой долине, применять эти же ценности для нашего региона.

Наша задача – сделать так, чтобы команда или несколько команд внутри большой организации понимали и представляли, что хочет корпорация, умели адаптировать это и применять на российском рынке.

– Корпорации и частный бизнес – в чем разница?

– Когда я работал в частном бизнесе, свобода принятия решений была не ограничена, как и объем ответственности. За 30 лет предпринимательства в нашей стране пройден путь от непонимания, что такое себестоимость и плановая экономика, до успешного бизнеса. Последние лет 15 я видел, как многие российские компании обращались в консалтинговые фирмы за помощью в построении рабочей модели. Это хорошо, что все – Россия, Казахстан, Средняя Азия, другие страны – прошли через эти этапы. И мы не уникальны. Те же самые тренды существуют практически везде, где развивается крупный бизнес и нужны IT.

– В технологическом управлении мы отстаем от Запада, Востока или опережаем?

– Мы не отстаем. Посмотрите, в ООН около 200 стран, и в большинстве из них похожее законодательство, особенно в том, что касается IT и налогообложения. Еще лет 10 назад я тоже думал, что у России уникальный путь развития, но нет. Системы очень похожи, в том числе в технологическом управлении.

Когда принимался закон о защите информации, было много дебатов, начиная от профессионального сообщества, заканчивая государственным уровнем. Многие говорили, что это уникальный путь развития, но при общении с коллегами из других стран понимаешь – у них то же самое. В Германии, Китае, Сингапуре, США – все так же. Может быть, система управления иначе устроена, но все базовые принципы экономики, производства и продаж одинаковые. Так что мы просто находимся внутри движущегося тренда.

– Теперь о вашем стиле управления. Когда нужно выбрать сложное решение, сделать непростой выбор, на что опираетесь?

– Опираюсь на опыт, на взвешивание рисков, которые могут возникнуть, на степени усилий и сроки возврата инвестиций. В 1990-е все было интуитивно, и никто не знал, как это делать. Опыт и интуиция – крайне важны, конечно. Однако лично мой подход: я собираю команду, говорю, что есть задача и надо думать, как ее решить. Каждый формирует и формулирует свое мнение. Затем я принимаю решение, потому что в любом случае итоговый спрос с меня.

– Вы противопоставили интуиции сбор мнений команды, но в каждом из этих мнений также есть какой-то процент интуиции.

– В международных компаниях аналитика и расчет значат больше – в процентном соотношении около 70%. Можно взять пример: перед Oracle, как и перед многими крупными компаниями, в свое время стоял выбор – прямые продажи или двухуровневая модель дистрибуции. Знаете, сколько копий было сломано… Шла серьезная борьба между менеджерами, которые привыкли, что бизнес должен быть прямым, и теми, кто выступал за развитие партнерской сети. При прямых продажах компания должна набирать тысячи продавцов всех уровней, либо – при непрямых – можно делить эту работу с партнерами. В итоге пришли к тому, что лучше делать бизнес вместе с партнерами, учитывая и географические, и экономические факторы рынка.

Еще один пример – компания Dell, в которой я проработал девять лет. Когда она выходила на рынок СНГ, Лоран Бинетти, мой руководитель и человек, которого я бесконечно уважаю, рекомендовал: «Оцени все с точки зрения математики: сколько у тебя есть рабочих часов. И включи логику». Он говорил, что всегда надо хорошо посчитать в деньгах, что и сколько ты хочешь сделать; посчитать в усилиях, сколько ты должен вложить; посчитать в людях, какие команды тебе нужны; потом спрогнозировать результат и подумать, насколько ты прав. Только после этого можно включить интуицию. Так что в процентном соотношении логики и интуиции должно быть примерно 70 на 30.

СОБИРАЮ КОМАНДУ, ОЗВУЧИВАЮ ЗАДАЧУ, СЛУШАЮ МНЕНИЯ. НО РЕШЕНИЕ ПРИНИМАЮ САМ, ПОТОМУ ЧТО В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ ИТОГОВЫЙ СПРОС С МЕНЯ

– То есть, используя аналитические способности, необходимо выстраивать пути развития, а потом с помощью интуиции найти ключевые точки расширения бизнеса.

– Так и есть. Простой пример из облачных технологий. Мы подходили к решению одной из самых важных задач в последние годы: каким образом эти технологии можно реализовать в Российской Федерации и СНГ, исходя из того, что большое количество дата-центров распределены по всему миру. Мы исследовали и оценили, поддержат ли законодательно перенос информации в дата-центры государства и бизнес, люди, определяющие развитие компаний. Это было более пяти лет назад. Тогда же этот вопрос привлекал многие аналитические компании, и нужно было понять, куда вообще может двигаться этот бизнес. Готовы ли крупные компании доверить свою информацию и перевести различные операции в дата-центры за пределы своего периметра. Исследования и аналитика показали, что в некоторых регионах и отраслях это будет работать, а в других нужно комбинированное решение. И мы продемонстрировали, что существует модель облачных технологий, обладающая всеми преимуществами. В Испании, Голландии и некоторых других странах, например, возникли опасения относительно того, как будет реализовываться закон о защите данных. В Китае были свои требования. Но когда в Oracle предложили новую облачную модель «Облако у клиента» (Cloud at Customer), она устроила всех. Полтора года назад мы вывели ее на рынок – оказалось, тренды развития везде одинаковы.

– Вы наблюдаете эволюцию предпринимательства?

– Безусловно. Те люди, с кем я общаюсь по бизнесу, с кем обсуждаю серьезные задачи, стали более рассудительными и логичными. Двадцать лет назад можно было легко услышать: «Давайте пилотный проект запустим и просто посмотрим, что будет дальше». Сразу шли и что-то делали. Включался механизм «Сейчас замутим». А сейчас практически все полагаются на данные, аналитику, прогнозы, на точки роста.

– Какие ключевые ошибки совершают современные управляющие?

– Скорее всего, ошибки касаются человеческих взаимоотношений. При всей мощи аналитического подхода нельзя исключить такой субъективный фактор, как отношения внутри коллектива. Не ужился человек – увы, до свидания.

Но вообще люди стали более целостными и профессиональными. Пришло понимание, как государство и бизнес вкладываются в технологии. Появилась возможность смотреть, анализировать, принимать сбалансированные решения, поэтому и в людях стало больше спокойствия, здравомыслия и стабильности.

– Если бы у вас появилось полгода, чтобы заняться чем угодно, что бы вы стали делать?

– В первое время я бы выспался. Если говорить о занятиях по душе, чем бы я занялся… Поехал бы в путешествие? Нет, я и так достаточно много путешествую. Я бы больше времени стал уделять чтению книг и хорошей музыке. Но все равно полгода без настоящего дела сидеть невозможно. Занялся бы больше аналитикой, попробовал помочь стране с точки зрения развития IT. Задачи уйти на государственную службу я перед собой не ставлю, но поделиться накопленной экспертизой и опытом я бы хотел.

– Исходя из вашего карьерного опыта, что можете посоветовать предпринимателям и руководителям в возрасте 25–35 лет? Что бы вы им сказали?

– Учиться, учиться, учиться. Чем больше вы вкладываете в себя знаний, как общих, так и специализированных, тем лучше для вас самих. Для меня крайне важно, когда я работаю или общаюсь с людьми, понимать их потенциал и как они реализуют его. Широко эрудированный человек всегда будет иметь преимущества. Так что учитесь! ◆

ОЛЕГ ЖУКОВ, региональный директор Oracle в России и СНГ с июня 2016 года. До этого с ноября 2013 года руководил подразделением Oracle Systems в России и странах СНГ. Имеет 20-летний опыт успешной карьеры в IT. Работал на рынке как аппаратных, так и программных решений, в том числе в руководстве таких крупных компаний, как Dell, HP, Microsoft, Sun Microsystems, Nuron DC. Проходил обучение в МГТУ имени Баумана и имеет диплом по направлению общетехнических дисциплин Ташкентсткого государственного педагогического института. Родился в г. Алмалык Ташкентской области, женат, имеет дочь.

АНДРЕА ДИНИ: МЕЖДУ НАСЛЕДИЕМ И ПЕРЕМЕНАМИ

Президент компании Paul & Shark, представляющий третье поколение семьи основателей бренда, рассказал Тимофею Каребе о ДНК бренда, магнетизме руководителей и преимуществах семейного бизнеса

Интервью Тимофей Кареба **Фото** Юрий Цой

PAUL & SHARK – бренд итальянской спортивной одежды. Компания основана в 1975 году семьей Дини. Представляет мужские, женские, детские коллекции и аксессуары. Сегодня коллекции распространяются в 73 страны мира, в 458 городов и в 474 торговые точки, из которых свыше 280 бутиков-монобрендов, расположенных в самых эксклюзивных местах от Милана и до Парижа, от Нью-Йорка и до Гонконга.

ЕСЛИ Я ХОЧУ КУПИТЬ ОЧЕНЬ ДОРОГУЮ МАШИНУ ДЛЯ ВЫШИВКИ, ТО ПОКУПАЮ И ЖДУ СВОЕГО ЧАСА. ЭТО ПРЕИМУЩЕСТВО СЕМЕЙНОЙ КОМПАНИИ. В БОЛЬШОЙ КОРПОРАЦИИ БЫЛО БЫ ВЕСЬМА ТРУДНО ПОЛУЧИТЬ ОДОБРЕНИЕ

– Россия чем-то удивила вас как бизнес-лидера? Приятно или, может быть, не очень.

– Я должен быть очень честным. Наш российский опыт в бизнесе не был худшим по сравнению с другими странами. В любых странах – Германии, Великобритании, Канаде – можно найти замечательных, отличных партнеров. Но также иногда можно встретить (и в прошлом мы встречали) несовершенных партнеров.

В России у нас есть одни из лучших партнеров, особенно если принимать во внимание, что речь идет о нашем семейном бизнесе. Есть люди, с которыми всегда можно поговорить, позвонить им, решить проблему, почувствовать уважение к себе. И другой пример – Соединенные Штаты, которые не являются предпочтительным для меня рынком. Менеджмент меняется каждые два-три года, так что не удается выстроить долгосрочные отношения. С некоторыми российскими партнерами в разных городах мы работаем по двадцать лет, и ни разу не возникло ни единой проблемы! Я чрезвычайно счастлив!

– Андреа, назовите, пожалуйста, преимущества семейного бизнеса перед другими видами.

– Прежде всего, скорость принятия решений. Второе – возможность принимать решения, которые основаны на долгосрочном видении. Третье – это личные взаимоотношения с сотрудниками.

– Почему это лучше?

Потому что, думаю, только 50% людей работают за зарплату. Остальные 50% – потому что они считают и ощущают себя частью семьи.

– Можно ли увеличить вторую часть до 70%, скажем?

– Не знаю, но люди должны работать и для того чтобы получать зарплату тоже, потому что у них свои семьи, им нужно платить за жилье, за обучение детей. Так что я полагаю, что 50 на 50 – это очень хорошее соотношение.

Какие ключевые ценности позволяют вашей компании развиваться и удерживать лидирующие позиции на рынке?

– Главная ценность – это то, что мы действительно слушаем с уважением те месседжи (сигналы), которые рынок дает нам. У нас очень крепкие взаимоотношения с партнерами, не только потому что мы их любим, но и потому что наши партнеры могут дать очень важную информацию о том, как развивать коллекцию, чтобы она как можно точнее соответствовала запросам рынка.

С другой стороны, есть ДНК бренда, которую нельзя изменять. ДНК бренда – это сама суть бренда. Сохраняя ее, мы продолжаем развивать коллекции таким образом, чтобы уважать эволюцию рынка. Находить верное соотношение между этими двумя аспектами – в этом, я думаю, и есть ключ к успеху вашего дела.

– Как у вас это получается?

– У меня очень хорошая команда. Следовать стратегии и выполнять задачи я не смог бы в одиночку. Но я имею честь работать с десятью чрезвычайно хорошими людьми, которые помогают мне. Это генеральный управляющий, четыре коммерческих директора, менеджер по логистике, два менеджера по производству…

– Ну, правда, огромное количество людей поступают так же: собирают мнения от своих сотрудников, обсуждают тенденции, но все равно у них масса провалов. Вы как-то по-особенному к ним относитесь?

– Они чувствуют, что компания – это их компания. Чувствуют, что являются частью компании, составляют часть рабочей группы. Мы встречаемся почти каждый день, обсуждаем проблемы… Сказать честно, все это – дело личных взаимоотношений.

– Может быть, это какая-то влюбленность в семью?

– Совершенно точно, мой отец имел эту особую магнетическую эмпатию… Относительно меня самого – я не знаю, что сказать, это не мое дело – оценивать себя.

– Тогда, если можно, расскажите про магнетизм отца.

– Этим магнетизмом и мой сын обладает. Это когда вы входите в комнату – и комната словно озаряется. Или вот, у меня есть некоторые партнеры, которые начинали работать с моей семьей. Их возраст где-то посередине между моим и возрастом моего отца, поэтому они по-прежнему управляют. Каждый раз, когда я навещаю их, первый вопрос – как там твой отец? Первым делом спрашивают. Так что это работает.

– А что по части менеджмента в компании? Расскажите, как строится управление?

– Мы вкладываем в то, что не кажется очевидно хорошими инвестициями. Но почему-то ты думаешь, что это может оказаться действительно хорошим вложением. И если ты убежден, то все же делаешь это.

Приведу пример. Допустим, я хочу купить новую машину для вышивки, а это очень дорогие машины. И я думаю, что через пять лет эти машины будут ставить имя на одежде. А я совершенно уверен, что в пределах пяти лет персонализация каждого предмета станет ключевым элементом успеха. Поэтому я делаю это – покупаю десять машин, и жду, жду, надеюсь, что наступит тот самый момент. Это, к слову, тоже преимущество семейной компании. В большой корпорации было бы весьма трудно получить одобрение на подобный шаг. Почти невозможно.

– Если бы перед вами было пять рекламных агентств, участвующих в тендере на продвижение бренда, и вам нужно сказать им три ключевых слова, отражающих суть Paul & Shark, что это были бы за слова?

– Наследие (Heritage). Качественное исполнение (Performance). Обычно я использовал бы два, наследие и качество исполнения. И третье, дайте подумать… Номер три – эксперимент, испытания (Explore). Наследие, качественное исполнение и… приключение (Adventure). Да! Я предпочитаю приключение.

– Почему именно эти три слова задали бы соответственный настрой для новых идей?

– Потому что каждая рекламная кампания, любая маркетинговая деятельность никогда не должна забывать происхождение, наследие бренда. Потому что мы действительно очень заботимся о качестве исполнения, ведь это вопрос отношений между человеком и водой – это может быть дождь, снег, лед, что угодно. А приключение – потому что, я думаю, сегодня люди, даже если они совершают деловую поездку, все равно всегда отправляются в путешествие. И Paul & Shark определенно – бренд, задуманный для путешествий. На каждом предмете одежды, который мы разрабатываем, множество карманов и мелких деталей, что делает его очень удобным для путешествий.

– С вашей точки зрения, высокий уровень сервиса сегодня – что это такое?

– Для нас сервис становится все более и более важной составляющей того, что должно происходить в магазине. Сервис можно разделить на три момента. Сервис, который вы предоставляете до того, как что-нибудь продадите. Он представляет собой информацию, которую вы даете клиенту о технических характеристиках, истории, вдохновении или приключении, стоящих за вещью, то есть точную и полную информацию, чтобы клиент мог решить, что он хочет купить, и вообще, хочет ли он покупать. Затем есть сервис, когда он покупатель решил: «Окей, я хочу это». Здесь речь о моделях, размерах, цветах, цене. Это все сервис предпродажный (pre-sale). И также очень важен пост-продажный сервис. У клиента может возникнуть проблема с качеством, он может не знать, как почистить изделие, могут появиться вопросы ухода, хранения. Поэтому пост-продажный сервис – это самая важная часть из всех. Именно в этом моменте вы можете потерять клиента или обрести его навсегда.

– Что такое высокий сервис в партнерских взаимоотношениях?

– Прежде всего, это помочь им купить ту часть коллекции, которая больше всего подходит для продаж на их рынке. А если возникают трудности или нарушения в партнерских взаимоотношениях, то сервис здесь проявляется в том, что надо встретиться с партнером лицом к лицу. Просто прийти, сесть, обсудить, выложить все проблемы «на стол». Сделать это по почте или по телефону невозможно.

– Сел в самолет – и за океан?

– Да!

– Почему?

– Я думаю, потому что, когда вы разговариваете лично, та же самая проблема, о которой вы прочитали в письме или услышали по телефону, обретает совершенно иное значение. Цвета, глаза, движения… Вы понимаете, действительно ли это реальная проблема, или не проблема, или чрезвычайно важный вопрос… А если просто прочесть, то массу информации можно просто не узнать. Когда вы звоните по телефону, очень велик риск того, что на самом деле вы не поймете, насколько важна проблема. И вы говорите: «Хорошо, я подумаю об этом и дам вам знать». А вопрос может быть действительно важным и большим.

– С вашей точки зрения, что за последние пять-десять лет изменилось в управлении персоналом в Европе? Внутри разных компаний?

– Прежде всего, среднестатистический менеджер становится лучше и лучше. Качество его работы выше и выше. Потому что того требует рынок. Из не очень хороших тенденций: сейчас менеджеру приходится переходить из одной компании в другую намного быстрее, чем это было раньше. Пять лет назад он работал в среднем семь-восемь лет в одной компании, а сейчас не больше пяти. Думаю, скоро будет четыре года… ◆

ПОСТ-ПРОДАЖНЫЙ СЕРВИС ОЧЕНЬ ВАЖЕН. ИМЕННО В ЭТОМ МОМЕНТЕ ВЫ МОЖЕТЕ ПОТЕРЯТЬ КЛИЕНТА ИЛИ ОБРЕСТИ ЕГО НАВСЕГДА

ЮРИЙ АНДРЕЙЧУК: ИЩИТЕ В КОМАНДУ ГАРДЕМАРИНОВ

Основатель и генеральный директор «Лабораторной службы Хеликс» рассказал ЧД о том, как важно разглядеть глобальную идею во второстепенной, чем полезны бизнесу готовые сильные личности и за какими экосистемами будущее

Интервью Тимофей Кареба **Фото** Юрий Цой

ЮРИЙ АНДРЕЙЧУК – генеральный директор «Лабораторной службы Хеликс». В 1992 году окончил биологический факультет Санкт-Петербургского государственного университета по специализации «Молекулярная биология и генная инженерия». После окончания обучения занялся вопросами фундаментальной науки в шведском университете Umeå University и Биологическом Научно-исследовательском институте СПбГУ, где изучал пуриновый биосинтез (1993-1997 гг.). Также совместно с коллегами из Швеции приступил к разработке вакцины против боррелиоза. В 1998 году совместно с коллегами из СПбГУ и Военно-медицинской академии основал и возглавил ПЦР-лабораторию «Хеликс». Являясь экспертом в области мировых и российских инноваций в лабораторной диагностике, сделал свою компанию одной из самых технологичных среди всех частных лабораторий страны – в ней впервые в России был реализован ряд уникальных проектов в области автоматизации выполнения медицинских исследований. Автор и соавтор более 10 научных статей в отечественных и зарубежных изданиях.

Вы учились в Ленинградском государственном университете на биологическом факультете…

На биолого-почвенном. Вообще мне очень повезло в университете, потому что я с первого курса приобщился к исследовательской работе. Пришел в научно-исследовательскую лабораторию как студент. Сразу понял, что это мой мир, это что-то мне близкое, понятное. Лаборатория была, наверное, нетипичной для того времени: очень современная, оборудованная по последнему слову техники. И руководил лабораторией профессор Смирнов, который в душе предпринимателем был даже больше, чем ученым. Ему потом и удалось очень многое. Когда попадаешь в такую среду, понимаешь, что ты по-настоящему на передовой. И хотя я занимался фундаментальной наукой, но первой мечтой было создать биотехнологическую компанию. Тогда уже было понятно, что за этим огромное будущее. В фармацевтике появилось много современных препаратов, основанных на рекомбинантных технологиях, генной инженерии, а это была моя специальность, то, что я умел делать руками.

Какая у вас специальность?

Я молекулярный биолог. У меня была межкафедральная специальность на стыке биохимии и генетики.

С какой идеи начался «Хеликс»?

Как раз с идеи взять и построить биотехнологическую компанию. В тот момент, кроме энергии и смелости, у меня не было ничего. И я знал, что если встретятся сложности, то я готов делать все сам, своими руками. Печенью чувствовал в этом свою силу. Не было никакого понимания, никакого бизнес-кейса, чтобы следовать ему, как примеру.

Каким представлялся конечный продукт?

Это должен был быть рекомбинантный (т.е. полученный с помощью генной инженерии) препарат для фармацевтики. Чтобы получить то, что будет потом помогать, надо минимум 5–10 лет и огромные инвестиции – найти их в то время было нереально.

Значит, сначала была идея разрабатывать препараты, а потом она вырулила в лабораторную службу. Откуда, кстати, название?

Helix на латыни означает «спираль, улитка». Помню, мы ехали с приятелем в метро и выбирали название для компании. И это название оказалось очень близким по ментальности к биологам: спираль, ДНК… А в голове биотехнология. Случилась синергия – развитие по спирали.

Смысловая начинка в новом деле присутствовала сразу, но требовались деньги. И я благодарен отцу за помощь: вместе с его инвестициями мы собрали на старт 50 тысяч долларов. Нашли помещение, сделали своими руками ремонт. Но поняли, что нужно существовать, нужно найти что-то, что приносило бы деньги каждый месяц. Так возникла идея создать лабораторию, которая бы узко фокусировалась на молекулярной диагностике. Мы начали с маленькой, очень простенькой инструментальной базы. Получили сертификаты, сами были курьерами. Прошли весь жизненный цикл лабораторной службы.

То есть вы начали работать на две задачи – на большую цель и на ежемесячный доход?

Да. Действовали по принципу: сначала ввяжемся в бой, а там будет видно. Таких азартных и смелых то время хорошо воспринимало. Нас было трое. А когда стали заниматься диагностикой, начал расти коллектив. Мы чувствовали, что можем очень качественно это делать.

Технология диагностики, которую вы применяли, считалась прогрессивной в то время?

Да, и на тот момент она еще не была автоматизирована. Зато была хорошая возможность начать. Постепенно в Питере мы приобретали хорошее реноме, пользовались спросом. После первого этапа произошло осмысление: мы поняли, что лабораторная диагностика – это огромная отрасль, очень интересная, и ею можно заниматься как основной.

Не было сожаления, что побочный бизнес для денег вдруг стал главным?

Нет. Не было. Я, может, еще вернусь к первоначальному замыслу. Идея жива. И я не исключаю ее, потому что сейчас возникают новые подходы, а я в седле. В общем, процесс идет.

«Хеликс» стал развиваться, появилось много людей. Как с ними управлялись?

Эта компетенция у меня нарастала медленнее, чем требовалось. Мы довольно много прошагали в идеологии семейной компании. Сначала в каждом сотруднике я видел возможность неограниченного роста. Это правильный подход, но он требует от лидера очень большой вовлеченности в каждого. Эмоциональной влюбленности. Надо быть «накоротке» с человеком, хорошо его чувствовать. Но когда команда становится большой, это невозможно. Ты понимаешь, что тебе уже нужны сильные системные люди. Ты не можешь только органически растить команду, хотя у нас есть примеры, когда человек прошел путь от оператора контакт-центра до директора департамента. Есть классные ребята, но вырастить целую команду очень сложно. Поэтому требуется смена ментальности: надо сразу «питаться» сильными людьми с рынка, сразу встраивать готовые личности в паззл.

Кого вы отбираете в свою команду?

У нас не просто сотрудники, которые имеют соответствующее образование и определенные сертификаты. Своим HR-ам я говорю: давайте искать гардемаринов, у кого горят глаза, кто хотел бы чего-то добиться, у кого внутри свой неподдельный интерес – его надо подхватить и помогать реализоваться.

Сейчас у вас около 1500 собственных сотрудников и еще примерно столько же у партнеров-франчайзи. Большая «армия»,

которую не так просто контролировать. Каковы ваши собственные правила удержания работы компании?

С нашей логистической растянутостью, которая характерна для любого лабораторного бизнеса, важно иметь сильный костяк директоров и делегировать возможности из первого звена руководителям дальше, давать им в полной мере отвечать за свои зоны. Налаженные бизнес-процессы требуют сильного операционного менеджмента. В основе бизнес-процессов «Хеликс» всегда были IT. Чтобы вручную ничем не управлять, надо все автоматизировать.

IT – это надстройка, а основа – это другое, она внутри.

Внутри желание быть первыми. Надо людей просто заряжать собой, инфицировать своим внутренним желанием быть первым. Конечно, когда у тебя работает несколько сотен человек, ожидать азарта в глазах у каждого – утопия. Я имею в виду общий дух, понимание общей цели, ощущение единства в компании.

Но он может быть большим профи?..

Мы же бежим за осязаемым результатом, а для этого важно, чтобы сотрудник понимал, куда идет компания, куда ему самому надо идти, хотел туда прийти и мог это сделать с точки зрения своих навыков и компетенций. Одно без другого не работает. «Большой профи» включает в себя и мотивацию – как правило, лучшие в своем деле достигают таких результатов в том числе потому, что это дело им интересно. А если сотрудник просто может что-то сделать хорошо, то, безусловно, с ним можно сотрудничать, но проектно, на краткосрочной основе. В команду, которая стремится к выдающимся результатам, такой человек не подойдет.

Что вы считаете самым главным в команде?

Наверное, доверие как фундамент для всего остального. Если люди доверяют друг другу, они не боятся брать на себя инициативу и ответственность. Не боятся признаваться в каких-то слабостях, задавать вопросы. Не боятся выражать свое несогласие.

Не нужно излишней соревновательности, так как она уводит в сторону от главной цели. И нужен профессионализм. Люди должны системно мыслить. В целом, если говорить о моих требованиях к команде, в ней должны быть системно мыслящие, сильные профессионалы. Сильный операционный менеджмент.

КОГДА КОМАНДА СТАНОВИТСЯ БОЛЬШОЙ, ПОНИМАЕШЬ, ЧТО ТЕБЕ УЖЕ НУЖНЫ СИЛЬНЫЕ СИСТЕМНЫЕ ЛЮДИ

«ЛАБОРАТОРНАЯ СЛУЖБА ХЕЛИКС» основана в 1998 году и является одним из лидеров рынка частной лабораторной диагностики в России.

ЕСЛИ ТЫ НЕ ГОТОВ К УРОВНЮ ИНТЕРОПЕРАБЕЛЬНОСТИ, К ГЛОБАЛЬНОМУ ОБМЕНУ СЕМАНТИЧЕСКИ СТРУКТУРИРОВАННОЙ ИНФОРМАЦИИ, ТО ТЫ БУДЕШЬ ЕЩЕ КАКОЕ-ТО ВРЕМЯ ПОДНОСЧИКОМ СНАРЯДОВ, НО ДАЛЬШЕ И ЭТО НЕ ПРИГОДИТСЯ

Что вы говорите сотрудникам о сервисе, об обращении с клиентами?

Чтобы они клиента уважали как себя. Такой подход должен все пронизывать. Довольно сложно и, может, объективно невозможно его наличие проверить, но мы стараемся по-разному контролировать процесс. И проверяем качество работы через обратную связь с клиентами. Безусловно, доход – объективное мерило качества работы компании. Для меня «Хеликс» – это не отрезок, это луч. Поэтому мне важно накапливать силу компании. Нельзя думать о доходе в ущерб сервисным бизнес-процессам, тем более в медицине, где клиент очень чуток ко всему.

Какая цель у «Хеликс», куда она движется?

Сейчас очень интересное время для здравоохранения. Цифровая трансформация отрасли приведет к тому, что точка принятия медицинского решения будет сильно отличаться от нынешней. Условно скажем, доктором сможет быть искусственный интеллект. Мы идем к тому, что лаборатория в какой-то момент будет у каждого в кармане. Уже понятно, что выиграют те, кто будет либо создавать свои экосистемы, платформы с большой валентностью с разными участниками рынка, либо взаимодействовать с какими-то платформами, но это похуже. Лучше свою создать. Поэтому я бы хотел трансформировать компанию таким образом, чтобы всегда быть в числе лидеров. И для этого точно надо понимать, что впереди у нас гораздо бóльшие перемены, чем те, что уже произошли. Мне кажется, это огромный шанс, если у тебя есть какое-то внутреннее видение, ощущение своей силы сделать что-то значимое.

О каком будущем вы говорите? О какой перспективе?

Я думаю, в ближайшие пять-семь лет произойдет ощутимый переворот. Сегодня все стандартизируется. Результат в медицине зависит от того, каким количеством информации владеет тот, кто принимает решение в нужный момент времени. Соответственно, для медицины вопрос накопления информации принципиален. И вся медицинская модель переориентируется на пациентоцентричность. Это просто супернасущная необходимость. Есть такое понятие – «интероперабельность». Если ты не интероперабельный в медицине, то у тебя будущего точно нет.

Я не понимаю, что такое интероперабельность…

Это обмен информацией на разных уровнях. Разные специалисты взаимодействуют из своих информационных систем и понимают друг друга. Врач из своего периметра информационной системы, лаборатория – из своего. Есть более глубокий уровень интероперабельности, который связан с машиночитаемостью информации. Как лаборатория мы получаем информацию, размечаем, мапируем идентификаторы, которые приняты международным сообществом. Передаем таким образом, чтобы акцептор мог ее использовать для экспертной системы, агрегировать в глобальную электронную медицинскую карту пациента и так далее, и тому подобное. Если ты не готов к этому уровню интероперабельности, к этому глобальному обмену семантически структурированной информации, то ты точно будешь еще какое-то время подносчиком снарядов, но дальше и это не пригодится.

Итак, вы двигаетесь в сторону IT…

К платформе, к экосистеме, которая может объединять очень разных участников рынка. И надо быть полезным и для пациента, и для доктора, и для медицинского учреждения.

Вы чувствуете разницу между задачами, которые выполняете как генеральный директор, и задачами, которые выполняете как основатель, как предприниматель?

Как генеральный директор я, естественно, погружен в вопросы администрирования, в операционные, во взаимодействие с ключевыми сотрудниками. И это огромная часть моей работы. Как предприниматель, основатель, визионер я очень люблю креативить, позволяю мыслям улететь. Здесь мне иногда приходится останавливаться, потому что мечты не должны быть в конкуренции с насущными вещами.

Какие ваши личные правила работают и в бизнесе?

Первое правило – честно смотреть на то, что ты делаешь, и что ты для этого делаешь. Можно мечтать, но не делать. У тебя есть мечта, ты хочешь туда идти, значит, тебе надо это делать, не откладывай вообще ни на секунду. Второе – для меня это колоссально важно, – чтобы я любил то, что делаю, чтобы я был заинтересован. Приходилось, конечно, в жизни заниматься вещами, которые были не очень интересны, но мне становилось гораздо легче, если я все-таки находил для себя в этом интерес и смысл. Третье правило – достигать результата, получать кайф, добегая до финишной прямой.

И еще я никогда ни о чем не жалею и никогда не завидую. Ошибки или какие-то не оптимальные решения я эмоционально отпускаю и стараюсь исключительно логически об этом думать.

Если бы вы могли вернуться назад, что бы посоветовали себе 25-летнему?

Это же эффект бабочки. Если бы я что-то себе посоветовал, то сегодня я был бы где-то в другом месте. Но я всегда жил и живу, исходя из простого тезиса: сам себя не обманешь. Ты всегда сам знаешь, чувствуешь, где был слаб, недоделал. Поэтому мне сложно сказать что-то в прошлое, только если в шутку, чтобы какой-то казус не случился, но не стратегически.

Неужели ни разу не было червоточинки: «вот, надо было по-другому»?

Если мы говорим о каком-то барьере, значит, где-то ты недодумал, как правило. Конечно, бывают форс-мажоры, но чаще всего мы встречаемся с теми барьерами, которые могли бы продумать заранее. Я вообще не очень люблю ощущать детерминированную зависимость по отношению к барьерам. Не хотелось бы. Просто можно, наверное, сказать, что это была тренировка, а вот следующий настоящий барьер я уже точно возьму, потому что у меня был этот.

Если бы у вас была возможность собрать всех сотрудников одномоментно и только минута, чтобы сказать им что-то действительно важное, что бы это было?

Я бы сказал: «Давайте замахнемся на то, чтобы создать новый глагол. Например, было название google, появился глагол to google. Давайте сделаем to helix». ◆

НАТАЛЬЯ РОМАНОВА: УСПЕХ – ЭТО ТЕСТ НА ЗРЕЛОСТЬ

Генеральный директор Cirque du Soleil Rus рассказала ЧД о том, каково управлять выдающейся компанией, как работать с командой, в которой все сотрудники – «звезды», и какой будет основная квалификация лидера в ближайшем будущем

Текст Тимофей Кареба **Фото** Ольга Гордеева

НАТАЛЬЯ РОМАНОВА – генеральный директор Cirque du Soleil Rus. С момента основания компании в конце 2008 года участвовала в разработке стратегии построения бренда в России и странах СНГ. 14 шоу Cirque du Soleil увидели более 2 200 000 зрителей в России и Украине. По результатам 2009 и 2012 годов, Cirque du Soleil Rus получил профессиональную награду в области построения брендов и маркетинговых коммуникаций EFFIE, заняв оба раза первое место в номинации «Сфера развлечений». С 1993 года Наталья работала в секторе потребительских товаров компании «Джонсон и Джонсон, Россия», занимала должности директора по региональным продажам, а позднее директора по маркетингу. Наталья с отличием окончила МГУ им. М.В. Ломоносова, а также прошла обучение на экономическом факультете Хельсинкского университета (Финляндия). Владеет английским, финским и базовым французским языками. Замужем, имеет дочь и сына. Увлекается путешествиями, искусством, верховой ездой, имеет собственных лошадей и питомник собак породы леонбергер.

– Вы управляете очень необычным проектом. Каково это?

– Сказать, что мне не важно, чем управлять, не могу. Когда поступали предложения работать, например, в алкогольных компаниях, я отказывалась – неинтересно. Мне важен продукт или дело, которым я занимаюсь. Они должны нравиться мне лично, поскольку я буду погружаться в эту сферу бизнеса, стану специалистом в теме. Должна быть интересна сама задача. Что можно сделать с автостанцией или сельскохозяйственным предприятием? Я уверена, если погрузиться в задачу и увидеть для себя профессиональный интерес, то получится выдающийся результат.

Конечно, «Цирк Дю Солей» можно отнести к работе мечты, потому что сама эстетика, красота того, что происходит на сцене, виртуозность, с которой люди все это выполняют, а они ведь лучшие в мире в своем ремесле, – это всегда вызывает восхищение. Общение с ними дает энергетический заряд, который помогает реализовывать самое сложное, невозможное. И ты понимаешь, ради кого работаешь. С одной стороны, это артисты, талантливейшие, очень смелые люди. С другой стороны – зрители. Ты приходишь на премьеру и видишь, как люди стоя аплодируют, обращаются потом в соцсетях и просто лично со словами благодарности. Это дает колоссальную энергию.

Компании больше тридцати лет?

Да, цирк был создан в 1984 году, в 2024-м отмечал 40-летие.

– Артисты, зрители… Но внутри, как известно, творческими людьми управлять практически невозможно.

– Дело в том, что я не управляю творческими людьми. Хотя не могу сказать, что мой коллектив – люди не творческие. Мы не занимаемся ни кастингом артистов, ни постановкой самих шоу. У меня есть замечательный помощник в лице артистического директора и тренера, который гастролирует и входит в состав труппы. Индивидуальные особенности, звездность или какие-то сложности психологические – они в первую очередь рассматриваются самими людьми, которые подписывают контракт с цирком. Это срок в несколько лет, и люди понимают, на что идут. Если до цирка человек был олимпийским чемпионом или входил в сборную страны, или был звездой, но в какой-то момент принял решение работать в «Цирк Дю Солей», то у него происходит достаточно сложная психологическая перестройка собственного эго. Для этого существует целый ряд тренингов. Собственно, у нас нет как таковых звезд со своими капризами. Основная звезда – это шоу.

– Не может быть, чтобы не было капризов.

– У людей вообще есть капризы, даже у нас с вами, другой вопрос – когда мы даем себе волю и в каких обстоятельствах. Люди высокопрофессиональные с удовольствием и любовью выполняют свою работу. Ну, а если все-таки их психологическое, моральное состояние входит в конфликт с требованиями «Цирк Дю Солей», то в какой-то момент наши пути расходятся. Что касается времени сбора на площадку, расписания репетиций, графика питания, кодекса поведения, – все согласовывается заранее, и люди очень строго этому следуют. Таков их образ жизни, их профессиональная среда.

– Судя по откликам, что дают артисты, которые работали в «Цирк Дю Солей», дисциплина у вас жесточайшая.

– Без жесткой дисциплины нельзя. Представьте, в труппе каждого шоу порядка 50 артистов, которые выходят на сцену каждый вечер на протяжении многих лет, они переезжают из города в город. Накануне шоу бывает всего несколько часов на репетицию. Они должны все успеть, понять новую площадку. Естественно, время выхода на сцену и подготовки номеров расписано по секундам. Минута опоздания – и все остальное расписание будет нарушено. На демонтаж сцены уходит 3–4 часа. Весь технический, административный персонал четко знает свое место, свою функцию. Иначе невозможно было бы колесить по всему миру настолько быстро с таким оптимальным соотношением затрат, как это делает «Цирк Дю Солей».

Но, разумеется, психологическое напряжение очень высокое. У каждого свои семейные обстоятельства, кто-то покидает любимую, у кого-то заболела мама, и ему нужно вернуться, у кого-то стресс из-за необходимости говорить на другом языке и 24 часа в сутки находиться в коллективе с людьми доселе чуждыми. Умение психологически адаптироваться плюс профессионально выполнять свои обязанности и получать от этого удовольствие – это большое искусство. И, с другой стороны, «Цирк Дю Солей» дает прекрасные условия для профессионального развития, карьерного роста и международного признания.

– Каков конкурс к вам?

– Приведу несколько цифр, которые дают представление. Порядка тысячи заявок поступает на определенные вакансии со всего мира. Тысяча заявок на разные амплуа и жанры. Из ста человек 10 приглашаются на кастинг, и только один получает работу. Поэтому каждый из отобранных людей – личность. Они профессиональны, адаптивны, и с такими людьми мне повезло работать.

Я постоянно ощущаю флер выдающегося предприятия, цирка, театра.

– Что вам больше всего нравится в вашей работе?

– Нравится, что дело, которым я занимаюсь, успешно и приносит мне удовольствие. Это мерило самореализации. Мне нравится, как меняется сама компания. Изначально она была частной, принадлежала Ги Лалиберте (Guy Laliberté), основателю. Два года назад он ее продал инвестиционным фондам. С одной стороны, это могло показаться тревожным фактором: какие последуют изменения. С другой стороны, я вижу, что пришла очень профессиональная команда, которая дала новый ресурс, новые возможности, не трогая творческой составляющей компании.

– Вы так отвечаете, потому что даете интервью. У вас есть подруга? Если бы вы пришли к ней вечером, после рабочего дня, просто поболтать. И сказали бы: мне так нравится место работы, потому что…

– Потому что я прихожу и вижу тех людей, с которыми работать – огромное удовольствие. Которые спрашивают: а что мы еще сегодня будем делать? Мне нравится решать задачи, которые трансформируются постоянно. Живем как на вулкане: меняются курсы, нормативные акты, ситуации в городах. Не каждый день, конечно, но тем не менее. Меняются бренды и форматы в самом цирке. Например, мы начинали гастроли с шоу в шатрах, это 2009–2010 год. Затем поменялась ситуация в нашей стране, «упал» рубль. Что делать? Заканчивать гастрольную деятельность? У нас больше 70% затрат по аренде. Как выживать? Что говорить? Закрывать лавочку? Или у нас есть шанс выжить? Вот такие задачки, на которые ответов нет, но приходится их искать, отвечать.

ПОРЯДКА ТЫСЯЧИ ЗАЯВОК ПОСТУПАЕТ НА ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ВАКАНСИИ СО ВСЕГО МИРА. ИЗ СТА ЧЕЛОВЕК 10 ПРИГЛАШАЮТСЯ НА КАСТИНГ, И ТОЛЬКО ОДИН ПОЛУЧАЕТ ЗДЕСЬ РАБОТУ

– Сколько времени у вас было на ответ?

– Мне не ставили сроков. Дело в том, что когда формируется бюджет, ты исходишь из той информации, которая у тебя есть в настоящий момент с твоим лучшим предположением развития событий. И естественно, эти рекомендации могут трансформироваться, меняться на ходу. Выстраивание графика, с одной стороны, долгосрочный процесс, но, с другой стороны, возникают неожиданности, и приходится реагировать очень быстро.

– Как при жестких контрактах добиться от артистов состояния, когда они дарят любовь зрителям?

– Поминутно расписанный образ жизни, когда к нему привыкаешь, становится очень удобным. Потому что все понятно: вот рабочее время, вот личное. На самом деле, многим людям проще жить, когда за них принимают решения.

– Творческим? Сомневаюсь.

– Творчество у них на сцене в первую очередь. Во время репетиций они имеют возможность привносить что-то новое, импровизировать. Для этого в туре всегда есть артистический директор, которые позволяет и дальше что-то добавлять в персонаж, который они воплощают

на сцене. Возможность творчества и самовыражения сохраняется. Более того, бывает, что артист из одного амплуа переходит в другое – для этого существуют программы cross roads. Поэтому так долго многие артисты работают.

А что касается их кочевого образа жизни… Им это интересно. Я разговаривала со многими. В турах создаются семьи, рождаются дети, они продолжают с ними путешествовать, видят многие страны. Иногда нам, людям оседлым, кажется, что не видеть дом по несколько лет – странно. Я спрашиваю: где у тебя дом? Он говорит: «Я родился там-то, сестра у меня живет в этом городе, а родители в третьем». Спрашиваю: куда ты поедешь, когда у тебя будет перерыв? – «Я лучше поеду еще что-то посмотрю». Такой стиль жизни.

– Я сразу представляю кибитку.

– У артистов на самом деле очень хорошие условия. Это всегда гостиницы не ниже 3–4 звезд. Если это семейные коллективы, то для них снимаются квартиры с кухней, с необходимым количеством спален. В турах прекрасное питание. В нашем тендере на кейтеринговые услуги очень жесткие условия: строжайший контроль баланса полезных веществ и качества питания со всеми диетическими, религиозными особенностями. С труппой работают физиотерапевты и массажисты, которые помогают поддерживать спортивную физическую форму. Поэтому у людей очень комфортные условия, чтобы они могли работать и каждый раз радовать зрителей.

– Вы как-то говорили, что конкурируете в значительной степени с телевизором, театрами, кино и другими шоу. Как ощущаете конкуренцию?

– Конкуренцию мы ощущаем как стремление взаимно обогащаться. «Цирк Дю Солей» привнес шоу с названиями, шоу с темой. Через нас пришли музыка, другого уровня костюмы, проекционные экраны, сюжетные линии, чего раньше не было в российском цирке. Я думаю, что появление нашего цирка в России подстегнуло жажду предпринимательства, в том числе, у продюсеров, постановщиков, которые делают цирковые выступления. Мы инициировали появление новых идей. И даже если возникает какой-то «перекрест» и кто-то у кого-то забирает идеи, то выигрывает все равно зритель.

По исследованию, которое мы проводили, почти 90% людей, посетивших шоу, говорят, что они придут на следующее. И порядка 60–65% людей пришли на шоу, потому что получили рекомендации друзей, знакомых, прочитали где-то положительные отзывы.

– У вас большой опыт в управлении. Какие самые важные вещи для управленца?

– Мне кажется, очень важно любить свое дело, стремиться быть в нем лучшим. Иметь способность анализировать большие потоки информации и выделять приоритеты. Без этого невозможно принимать эффективные решения. И еще мне кажется, очень важно работать честно, доверительно, профессионально со своей командой. Уметь эту команду мотивировать. Потому что в одиночку очень сложно добиваться хороших результатов.

– Первые два пункта могут относиться и к тому, кто просто чинит обувь. Третий пункт более сложный, что он значит?

– Я поняла, что людям, с которыми я работаю, очень важно давать всегда полную картину того, что мы собираемся делать. Не так, что вот эта информация для одних, а эта – для других. Не фрагментарная ее подача. Все члены команды, вне зависимости от функций, которые они выполняют внутри коллектива, понимают, куда мы двигаемся, какие задачи решаем. Тогда они работают эффективнее.

– То есть вы вызываете весь коллектив – от менеджера по связям с общественностью до бухгалтера – и честно рассказываете, какая ситуация на данный момент?

– Да. Не скрывая. И прошу совета, потом прошу вернуться на свои места, а если какая-то идея их «догонит», рассказать мне. Для меня также очень важно, когда есть баланс между работой и личной жизнью, увлечениями людей. Для меня не так важно, когда и где будет выполнена работа. Имеет значение результат. И я понимаю, что мои люди максимально ответственно относятся к обязанностям, они меня не подведут. В доверии возникает возможность самостоятельно планировать личное время. Мне кажется, это дает хорошие результаты.

Я ведь тоже работала с разными руководителями на своем пути. С кем-то было комфортно, с кем-то душно, невозможно. Я терпеть не могу менеджмент, когда меня мучают отчетами. Спрашивают: почему ты это сделал? Когда ты сделал? Дедлайны должны быть, но они должны быть комфортны для человека. Важно выдать результат.

ЕСЛИ ЖИЗНЬ, КОТОРОЙ ТЫ ЖИВЕШЬ, ВАЖНА ДЛЯ ТВОИХ ДЕТЕЙ, ЕСЛИ ОНИ ХОТЯТ БЫТЬ НА ТЕБЯ ПОХОЖИ, ТО ОНИ ПРИДУТ К ТЕБЕ ЗА СОВЕТОМ

– Сейчас много говорят о бирюзовых компаниях. На ваш взгляд, какова перспектива новых управленческих решений? Что в ближайшее время будет мейнстримом?

– Иметь бы crystal ball, в который посмотреть... Но я думаю, что будут уважение и честность по отношению к людям. И big data для внутренней обработки. А поскольку невозможно заменить мозг грамотного управленца, то за ним останутся выделение приоритетов и понимание, куда дальше идти. В какой-то момент только лидер способен, не дрогнув, принять риск, довериться своей интуиции, выбранной стратегии и добиться поставленных задач. Или понять, что сейчас внутренняя упертость вредит, и пришло время изменить курс, внести какие-то поправки. Какое принять решение – это есть и будет основная квалификация человека, который управляет коллективом и компанией.

– Если вы увольняете человека, что вы ему говорите?

– Сначала говорю, чем он был полезен и благодарю за работу, которую он сделал. Затем объясняю, по какой причине пришло время расстаться. И слушаю, что человек на это скажет, какая картина у него сложилась и почему. Как правило, разговор об увольнении возникает не сразу, он возникает как следствие большого количества сигналов. На самом деле это не увольнение как увольнение. Это чаще обоюдное желание расстаться.

– Вам важно, чтобы человек ушел с хорошим настроением?

– Абсолютно. Потому что земля круглая, и я не исключаю, что мы с ним где-то встретимся еще и еще. Когда у меня был сложный период, мы сократили гастроли, график. И мне пришлось сократить примерно 15 человек в компании. Люди отнеслись с пониманием. И почти все, когда приезжает тур, работают с нами по договору.

– На основании чего вы принимаете решения? Внутренних или внешних факторов?

– Интуиция вроде как не относится к профессиональным качествам. Но я считаю, что интуиция имеет право на существование. Особенно если у человека достаточно большой успешный послужной список проектов, если его уважают. Ведь не зря во многих компаниях существует такая система, как «360 градусов». Это сбор отчетов, эмоций людей, с которыми ты работаешь. Очень полезно иметь обратную связь и не бояться ее получать. Знать, как тебя видят, воспринимают. Полезно бывает посмотреть в зеркало.

И вот эта интуиция тренируется в процессе многих лет работы, ежедневных принятий решений в очень быстро меняющихся обстоятельствах. Она формируется и становится правильным профессиональным качеством. Естественно, никто не отменял каких-то математических методов анализа и умения разбираться в финансовых показателях, экономических обзорах и перспективах развития.

– Себе вы позволяете пользоваться интуицией. А сотрудникам?

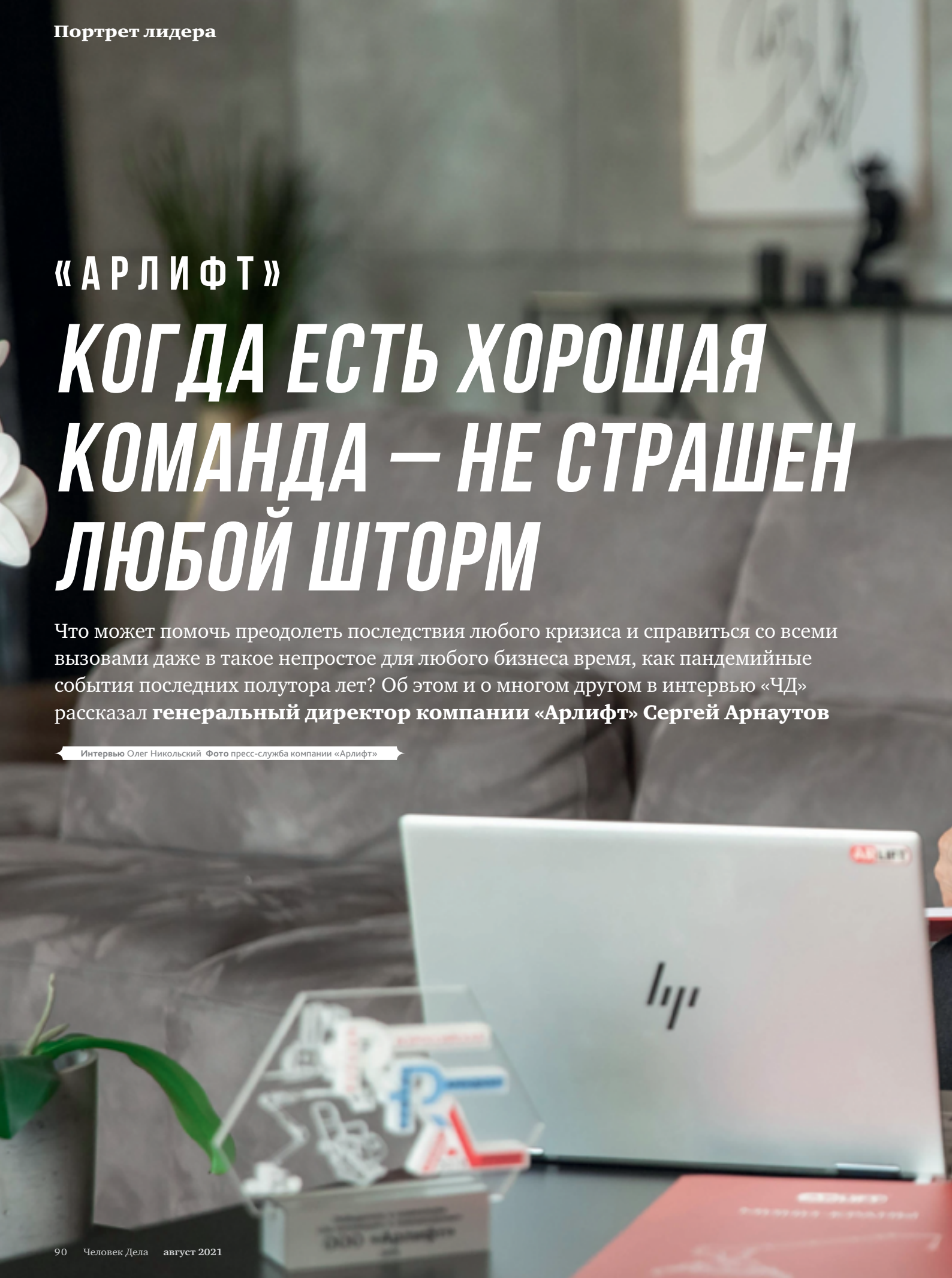
– Чувство должно быть аргументировано. Решение может появляться из интуиции, но если человек способен его проговорить и аргументировать. Почему он так считает. Это своего рода диалог.

– Интуиция у вас где рождается?

– А нужно разделять? В кончиках пальцев, наверное. Прислушаюсь в следующий раз и прослежу путь, где она рождается. Электромагнитный импульс, который через мозг проходит и трансформируется в речь.

– Что для вас успех?

– Когда к тебе за советом возвращаются собственные дети. Успех – это не свобода и деньги. Успех – это тест на зрелость. На ценности и приоритеты в жизни человека. То, что человек своим детям передает, и то, что они в нем видят, и трансформируется в новом поколении как понятие успеха. Если дети хотят услышать твое мнение о том, что для них важно в настоящий момент. Если ты успешен с их точки зрения. Если жизнь, которой ты живешь, для них важна, если они хотят быть на тебя похожи, то они придут к тебе за советом. Если нет, то остальные мерила успеха мне кажутся достаточно эфемерными. ◆



«АРЛИФТ»

КОГДА ЕСТЬ ХОРОШАЯ КОМАНДА — НЕ СТРАШЕН ЛЮБОЙ ШТОРМ

Что может помочь преодолеть последствия любого кризиса и справиться со всеми вызовами даже в такое непростое для любого бизнеса время, как пандемийные события последних полутора лет? Об этом и о многом другом в интервью «ЧД» рассказал **генеральный директор компании «Арлифт» Сергей Арнаутов**

Интервью Олег Никольский **Фото** пресс-служба компании «Арлифт»

– Насколько болезненной для компании, а, возможно, для всего сегмента рынка в целом, оказалась ситуация, связанная с карантинными ограничениями?

– Безусловно, это непростой период для большинства отраслей экономики, не исключение и рынок арендной строительной техники. Весной прошлого года строительство многих крупных объектов было заморожено, некоторые из них не запустились полностью и по сей день. Особенно остро это коснулось Центрального федерального округа - в частности, Москвы и Московской области. Эта ситуация не могла не сказаться на нас, поскольку часть техники не работала в период самоизоляции. Но благодаря широкой географии присутствия – а мы охватываем всю территорию России и Казахстана – мы смогли нивелировать спад.

Оборудование «Арлифт» помогало и помогает строить госпитали в разных городах страны и другие стратегически важные объекты. Везде важна была скорость работы, поскольку строительство производилось в сжатые сроки, а наше оборудование как раз призвано ускорять процесс монтажа, таким образом, экономить как время, так и бюджет строительных бригад и организаций.

В том числе по этой причине в период пандемии увеличилось количество обращений от застройщиков жилой недвижимости. В текущем, 2021 году, работа с крупнейшими застройщиками продолжилась. К тому же, даже когда было приостановлено строительство, компании продолжали обращаться к нам за опытом и экспертным мнением. Наши клиенты знают, какое большое количество объектов ежегодно выполняется техникой «Арлифт» и с участием наших специалистов по всей России, поэтому ценят это и, конечно, знают, к кому обратиться за подбором эффективного решения, даже на стадии идеи. Во времена, когда требования к точности и качеству решений увеличиваются, ценность экспертов в своих областях тоже возрастает. Непростой 2020 год еще раз это доказал и продемонстрировал.

– Потребовала ли вся эта ситуация применения каких-то новых подходов к стратегии и тактике развития компании?

– Любой бизнес должен прислушиваться и быть предиктивно восприимчив к влиянию внешней среды, чтобы вовремя вносить изменения в стратегию и тактику. Конечно, к ситуации прошлого года многие не были готовы на 100%, и мы не оказались исключением. Но еще до введения карантинных ограничений мы определили, как будет строиться работа компании в дистанционном формате. Была проведена техническая подготовка IT-платформ, настроены бизнес-процессы работы склада и сервиса, чтобы не прекращать отгрузки техники на строящиеся объекты и обеспечивать сервисное обслуживание. Поэтому даже в период самоизоляции, мы продолжали поставлять технику на стратегически важные объекты и управлять процессами, работая дистанционно.

Мы не прекратили и развитие нового направления техники внутри компании «Подъемники для людей», работу над которым мы начали в конце 2019 года, а процесс выбора поставщика - на два года ранее. Качественный выбор производителя(им стала компания, входящая в ТОП-3 производителей строительной техники Китая), а также ряд проведенных переговоров позволили достигнуть очень важных стратегических договоренностей. Благодаря этому мы поставили новые партии подъемников весной и летом 2020 года, несмотря на непростое время, а также продолжили расширение парка в текущем году. Сегодня подъемники для людей представлены в каждом филиале «Арлифт» и доступны в аренду на любой срок.

Кроме того, ситуация 2020 года еще раз показала всем отраслям бизнеса, насколько важно обеспечить клиентам удобство работы с компанией, возможность заказа продукции в несколько кликов и перевода всей коммуникации в онлайн. Мы взяли курс на развитие IT-продуктов: создали личный кабинет на сайте arlift.ru и мобильное приложение. Используя эти решения, клиенты могут отслеживать доступные акции и персональные привилегии, скачивать необходимые документы, смотреть историю своих заказов, повторять или создавать новые, узнавать всю необходимую информацию о технике.

НА РЫНКЕ, ГДЕ ВНЕДРЯЮТСЯ СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПОВЫШАЮЩИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, ЭКСПЕРТНЫЕ ЗНАНИЯ КРАЙНЕ ВАЖНЫ В ЛЮБОЕ ВРЕМЯ. НЕВАЖНО, КРИЗИСНОЕ ОНО ИЛИ НЕТ

– Вы ранее говорили про ценность экспертов в кризисное время. Расскажите об этом поподробнее.

– Экспертность, для меня- это не только знание продукта итого, где и как его лучше применить. Это огромный опыт и некий виртуальный, а порою и физический, архив событий и ситуаций - как стандартных, так и уникальных - в которых были применены различные варианты решений, выполнены различные комбинации действий технических специалистов, протестированы новые технологии, нагрузки, погодные условия и прочее. Именно такой экспертностью обладает команда «Арлифт» благодаря колоссальному опыту работы с технологиями, связанными со строительством и обслуживанием зданий. Мы работаем в основном с узкоспециализированной техникой – мини-краны, стеклороботы, спайдер-вышки, вакуумные захваты производства «Арлифт»для монтажа стекла и сэндвич-панелей. Хотя в последние годы, как я уже сказал, развиваем и направление массового спроса – подъемники для людей. И на нашем рынке, где внедряются современные технологии, повышающие производительность труда, экспертные знания крайне важны в любое время. Неважно, кризисное оно или нет. Наша экспертность – это польза и выгода для клиентов.

Но именно в условиях ограниченных бюджетов, нестабильной внешней обстановки, вдвойне возрастает важность принятия точных и эффективных решений, так как ошибка может нанести непоправимый ущерб бизнесу и, что хуже, даже стать для него фатальной. И тут на помощь приходят эксперты в своей области и помогают найти оптимальное решение задачи. Будь то строительная сфера или какая-либо другая. Причем, что интересно, все чаще наши технологии внедряются в жилищное строительство, поскольку дают больший экономический эффект, по сравнению с традиционными видами техники. Пример компаний, которые применяют технику «Арлифт» - ГК «ПИК», ГК «Лидер», «ЛенСпецСМУ» и другие.

– Потребовал ли кризисный период от вас, как от руководителя, каких-то новых управленческих решений во взаимодействии со своей командой? Сказались ли он на коллективе?

– Думаю, то, насколько остро и тяжело переживает компания сложные ситуации, во многом зависит от уровня осознанности всей команды. Правильно подобранная команда -не только по профессиональным компетенциям, но и по ценностям, моральным качествам – это и есть фундамент, на котором все держится. Это сила, позволяющая компании преодолевать кризисы и становиться лидером. Ситуация пандемии показала сплоченность команды, выявила лидеров и аутсайдеров. Тот, кто не был готов перестроиться и работать в новых условиях – ушел. Это действительно непростое время, и это выбор каждого.

Работа компании в целом, сохранение и соблюдение условий оплаты труда сотрудников, главная задача генерального директора и собственника бизнеса. Несмотря на непростой период, мы не сокращали размер заработной платы и не приостанавливали привилегии социальной политики, действующей внутри компании.

– Как вы можете в целом охарактеризовать воздействие пандемии на российский бизнес? Только ли минусы есть в этой ситуации или, как и любой кризис, она может послужить толчком для какого-то позитивного развития событий?

– Я думаю, что влияние пандемии нужно рассматривать не в целом на бизнес, а в разрезе именно сегментов бизнеса. Поскольку спад экономики и карантинные ограничения повлияли на отрасли по-разному: кого-то коснулось негативно очень сильно, кого-то гораздо меньше, а кто-то, напротив, смог нарастить обороты. Если говорить про арендный рынок спецтехники, то думаю, большинство компаний переживали очень непростое время. Особенно в период, когда во многих городах России было остановлено строительство. Восстановление экономики будет проходить очень постепенно, поэтому нам всем потребуется приложить много усилий, чтобы достигнуть всех поставленных целевых показателей и адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды.

Но, отвечая на второй вопрос, я думаю, что в любом кризисе можно найти плюсы. Я уже говорил про команду, скажу еще раз. Именно в сложные времена команда становится крепче, сильнее – а, как следствие, и компания. Кризис позволяет отделить «псевдо» и тех, кто несет реальную пользу. Кроме того, кризис заставляет по-новому взглянуть на бизнес и направления деятельности, для кого-то это время открытия новых ниш. И, не стоит забывать, что сложные ситуации показывают узкие места, которые требуют усиления. Главное – вовремя их заметить и не откладывать на потом, сразу начать исправлять ситуацию.

– Судя по новостной ленте, у компании «Арлифт» продолжают активно развиваться проекты, связанные с международным сотрудничеством. Это направление деятельности остается одним из приоритетных, и не пришлось ли столкнуться в последние месяцы с практическими сложностями из-за логистических ограничений?

– Действительно, в 2020 году мы реализовали ранее задуманный план и начали продажу вакуумного оборудования собственного производства на экспорт. Это, кстати, как раз наглядный пример того, что я имел ввиду в ответе на предыдущий вопрос. Именно в кризисные ситуации нужно быть очень чутким к влиянию внешних факторов и готовым к внедрению любых, порою глобальных и рискованных проектов. Продажи на экспорт - очень важный этап для нас, новое направление, над которым мы продолжаем много работать в 2021 году. По запросам иностранных клиентов мы вносим изменения в оборудование исходя из потребностей и решаемых задач.

Процессы логистики проходили отлично, поскольку транспортные компании работали в штатном режиме.

– Какие профессиональные, управленческие, а, возможно, жизненные уроки и самые важные выводы извлекли вы, как руководитель, из событий 2020 года?

- Для нас кризис и влияние внешних факторов – не что-то новое. Поскольку компании «Арлифт» более 16 лет, мы уже прошли два кризиса: и 2008 и 2014 года. Каждый из них был по-своему непрост, но, главное, что я выносил из любых ситуаций – это мощь и сила команды. Куда бы ты ни шел, если у тебя есть команда, и команда лучше, чем у других – реально выкладывается, реально трудится и тренируется – по силам любой шторм. Все по силам.

– Сегодняшний день и перспективы развития компании «Арлифт». Как вы это видите?

– Мы продолжаем работать на всей территории России и Казахстана, поставлять вакуумное оборудование на экспорт, предлагать не просто технику, а решение задачи, позволяющее при этом сэкономить время и бюджет клиента. Все чаще к нам обращаются за экспертным мнением и советом по решению сложных задач в области монтажа. В 2020 году мы открыли представительство в Краснодаре и победили в номинации «Лучший арендный продукт года» премии НААСТ с оборудованием собственного производства. Мы лидеры рынка в своих сегментах, и это все у нас уже есть на текущий момент.

А что касается перспектив – у нас, конечно же, большие стратегические планы. Но я скажу одно: мы не остановимся на достигнутом, будем работать с полной отдачей и стремиться к новым вершинам. ◆

ТОТ, КТО НЕ БЫЛ ГОТОВ ПЕРЕСТРОИТЬСЯ И РАБОТАТЬ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ – УШЕЛ. ЭТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НЕПРОСТОЕ ВРЕМЯ, И ЭТО ВЫБОР КАЖДОГО СОТРУДНИКА

ПОСЛЕДНИЙ ИЗ ЕЛИСЕЕВЫХ

«…Жирные остендские устрицы, фигурно разложенные на слое снега, покрывавшего блюда, казалось, дышали. Наискось широкого стола розовели и янтарились белорыбьи и осетровые балыки. Чернелась в серебряных ведрах, в кольце прозрачного льда, стерляжья мелкая икра, высилась над краями горкой темная осетровая и крупная, зернышко к зернышку, белужья. Ароматная паюсная, мартовская, с Сальянских промыслов, пухла на серебряных блюдах; далее сухая мешочная — тонким ножом пополам каждая икринка режется — высилась, сохраняя форму мешков, а лучшая в мире паюсная икра с особым землистым ароматом, ачуевская— кучугур, стояла огромными глыбами на блюдах…» – писал об открытии этого храма гурманов Владимир Гиляровский

Текст Наталья Лавринович

БРАТЬЯ ЕЛИСѢЕВЫ

В нынешнем году исполнилось 120 лет знаменитому «Магазину Елисеева и погребу русских и иностранных вин», распахнувшему свои двери на Тверской. За этими дверьми – мощная династия купцов, ставшая символом успешного российского предпринимательства. Особняком стоит фигура «стройного блондина в безукоризненном фраке» – Григория Григорьевича Елисеева. Сквозь 84 года его длинной и богатой событиями жизни проходит яркий водораздел, и имя этому водоразделу – конечно, женщина.

АПЕЛЬСИНЫ НА НЕВСКОМ

История появления династии окутана несколькими легендами. Основатель ее, ярославский крестьянин Петр, Елисеев сын, якобы подал к столу графа Шереметьева блюдце земляники: ягоду он вырастил только ему известным способом посреди зимы. За это граф пожаловал Петру вольную.

Правда же в том, что предки купцов не были крепостными. Ничто не помешало Петру в 1813 году в возрасте 37 лет переселиться в Петербург и перевезти в столицу жену и троих сыновей. Достоверно также неизвестно, торговал ли он апельсинами на Невском: по еще одной из легенд, мужчина купил подводу экзотического фрукта, обернул каждый плод и продавал поштучно. Однако совершенно точно, что к моменту рождения Григория Григорьевича в 1864 году – внука основателя династии – фамилия стала одной из самых богатых в России.

За шесть лет до этого был учрежден торговый дом «Братья Елисеевы» с основным капиталом около 8 миллионов рублей. К трем имевшимся парусным кораблям для перевозки колониальных товаров добавился винтовой «Александр II». Были куплены три каменных здания на Невском проспекте, занимавшие, фактически, квартал, между Большой Морской и Мойкой.

Все мужчины семьи делили между собой обязанности: если один занимался торговлей, то второй (и третий) – банковским делом, и все вместе – благотворительностью. До четверти дохода огромной империи направлялось на помощь нуждающимся. Елизаветинская богадельня на Васильевском острове, рукодельная школа на 150 детей там же, Еленинская больница для женщин, страдающих злокачественными заболеваниями, – это лишь часть заведений, на открытие и работу которых выделялись деньги.

На Георгиевском Большеохтинском кладбище, где был похоронен основатель династии, Елисеевы возвели огромный собор Казанской Божьей матери. Гроб перенесли в фамильную усыпальницу. Только на содержание хора ими ежегодно выделялось до 18 тысяч рублей, и послушать его собирался весь город. В 1926 году собор был взорван вместе с полутора десятками останков представителей семьи. Однако наш герой в этот момент находился очень и очень далеко…

ВОСПИТАНИЕ ВИНА

О первых годах его жизни известно немногое: получил домашнее образование, изучал виноделие за границей. Последнее совершенно логично: торговлю иностранными винами Петр Елисеев начал еще 200 лет назад, в 1821-м, а к середине XIX века словосочетание «Братья Елисеевы» стало мировым брендом.

Виноград скупали на корню – в Бордо, Хересе и на Мадейре. Денег не жалели, платили наличными. За время навигации парусники с виноматериалом успевали сделать только два рейса, поэтому были построены склады рядом с терруарами. Одновременно это были и перевалочные пункты для других колониальных товаров: Елисеевы привозили в Россию и экзотические фрукты, и сыры всех возрастов, и оливковое масло, и кофе, и чай из Китая и Явы, и даже крайне редкие гаванские сигары.

В Петербурге виноград отправлялся на гигантские склады на Биржевой линии, общая площадь которых составляла свыше 7000 м^2. «Чтобы обойти все отделения подвалов и кладовых, вникнуть в детали разнообразных приспособлений, приноровленных к громадным ежедневным отправкам, к хранению разнообразных колониальных товаров, к воспитанию и розливу вина, недостаточно и дня, – цитирует Юрий Пернатьев современников купцов. – Это в своем роде маленький город с сильно бьющимся пульсом живой работы».

При постоянном температурном режиме вина зрели в 700-литровых бочках. В день в подвалах разливалось до 15 тысяч бутылок. Затем они направлялись на продажу во все уголки России, а так же в Лондон, Нью-Йорк – и в том числе назад в Бордо.

В деле энологии молодой Григорий Елисеев достиг больших вершин. Когда он был ребенком, вино «от Елисеевых» получило почетный диплом в Вене и золотую медаль в Лондоне. 10-летний Гриша наблюдал, как ликовала семья, когда торговый дом сделали официальным поставщиком императорского двора, разрешив печатать на этикетках государственный герб. Но замахнуться в сравнительно молодом возрасте на Париж, устроив там выставку марочных вин, – был вызов сложившемуся положению дел. Из которого Григорий вышел победителем: орденом Почетного легиона он гордился и носил его по торжественным случаям. Ему же принадлежит и раскупавшаяся влет линейка марочных вин «Путешествие в Россию».

ДЕРЕВЯННОЕ МАСЛО И ЯПОНСКИЕ ВИШНИ

По отзывам современников, наследник огромной империи был мужчиной приятной наружности (хотя и лысоват), обладал отличными манерами, тонким вкусом, острым умом. А еще любил прогресс и сходу подхватывал все новые веяния в производстве.

После смерти отца в 1892 году Григорий возвращается в Россию из-за границы и становится во главе семейного дела. Торговый дом преобразовывается в товарищество на паях с уставным капиталом 3 млн руб, однако контроля над ним он не теряет: из 500 паев только 21 не принадлежит младшему Елисееву. Старший брат Александр посвящает себя биржевому и банковскому делу, и фактически, Григорий остается единоличным владельцем огромнейшего бизнеса.

К моменту возвращения он уже несколько лет как женат. У вас товар – у нас купец: 18-летний Гриша встретил ровесницу-Машу, зеркальное отражение его собственной семьи. Марья Андреевна происходила из рода Дурдиных – знаменитых владельцев пиво- и медоваренных заводов и большой сети магазинов: к середине XIX века только в Петербурге их насчитывалось 12 точек. Почти сразу появились дети, и прибавление

КОНТОРА

ОТДЕЛЕНИЕ
РЕЙНСКИХ ВИН

МАДЕРНОЕ
ОТДЕЛЕНИЕ

ОБЩИЙ ВИД
МАГАЗИНА В МОСКВЕ

МАГАЗИН
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

МАГАЗИН
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

в семье случалось каждый год-два: Гриша, Андрей, Сережа, Коля, Саша, Петя, Павлуша – последним подарком в 1900 году стала долгожданная Маша. Двое из мальчиков умерли в младенчестве.

Григорию Григорьевичу было, ради кого ковать империю, кроме своих амбиций, и он это делал с большим энтузиазмом. На Биржевой линии появилось водочное производство и кондитерская фабрика, масляный и уксусный цеха. Прованское, или, как тогда говорили, деревянное масло отжималось в специальных мраморных ступках.

Товарищество приобрело завод «Новая Бавария», и через пару лет треть рынка пива и безалкогольных напитков обеспечивало это предприятие. Каждая четвертая винная бутылка в стране и каждая десятая шампанского была «от Елисеевых».

Григорий Григорьевич пачками скупал дома, превращая их в доходные. (Параллельно его дядя Степан Петрович делал то же со скульптурами Родена, привозимыми из Парижа. Почти весь Роден, хранящийся в Эрмитаже – из огромного дома Елисеевых на Мойке, был экспроприирован после Октябрьской революции. Корней Чуковский отзывался об этом дворце так: «Мы ходили осматривать елисеевскую квартиру (нанятую нами для Дома искусств). Безвкусица оглушительная! Уборная m-me Елисеевой вся расписана: морские волны, кораблекрушение. Множество каких-то гимнастических приборов, напоминающих орудия пытки. Блок ходил и с недоумением спрашивал: «А это для чего?»)

В Крыму Григорий Елисеев держал виноградники для шампанского, на юге страны выращивал элитную елисеевскую рожь, в Могилевской и Екатеринославской губерниях устроил конные заводы рысистых пород.

Отдельная страсть – автомобили. Став членом правления общества «Фрезе и К°», он способствовал выпуску первых в России легковых и грузовых машин, в том числе хозяйственного назначения. Впоследствии «Фрезе и К°» выкупил знаменитый «Руссо-Балт», но до того общество успело выпустить несколько десятков авто, среди которых была карета скорой помощи и пожарная машина. Грузовичок развозил и тщательно упакованные бутылки по магазинам Елисеева.

И именно на точки продаж Григорий Григорьевич делал основную ставку. К концу позапрошлого века у Елисеевых были лавки на Васильевском острове, Литейном проспекте и Сенном рынке, магазинчики в Москве и Киеве. Но мечталось о другом: фирменном магазине, храме еды, отраде гурманов. И в 1901 году эта мечта осуществилась.

На Тверской, 14, был выкуплен особняк, в котором в течение трех лет шел ремонт. Фасады были плотно зашиты лесом, что еще больше подогревало интерес публики. 5 февраля 1901 года ровно в 12.00 двери распахнулись – и взорам предстал удивительный, невероятный магазин, в котором, казалось, можно было найти всё, даже невиданные прежде японские вишни.

Григорий Григорьевич положил много сил на то, чтобы сделать Елисеевский магазин образцом высокой торговли. Именно он придумал раскладку товара пирамидками, так выручавшую советские гастрономы в голодные 90-е. Именно он настаивал на тщательнейшем контроле качества: битые или подмороженые овощи и фрукты не могли появиться на прилавках. Ходят легенды, что по вечерам все служащие магазина собирались и ели неидеальный виноград и груши, выкидывать их было запрещено.

За московским магазином последовали петербургский и киевский. В планах Григория Григорьевича было открытие сети в Соединенных Штатах. В 1913 году товарищество отметило 100-летие империи: праздник оказался невероятным, с четырьмя тысячами гостей, каждый из которых, уходя, получил на память драгоценный сувенир. Фанфары, звуки литавр, бурные аплодисменты.

ДАЛЬНЕЙШИЕ ПЕРЕГОВОРЫ – В КГБ

И тут, на пике человеческих и предпринимательских возможностей, Григорий Елисеев… влюбился: 50-летний мужчина как мальчишка втрескался в Веру Федоровну Васильеву, жену петроградского купца, ювелира. Возлюбленная была младше него на 20 лет.

Марья Андреевна воспротивилась этому сразу – позор. Ни на какие отступные она не соглашалась, впала в жесточайшую депрессию и несколько раз пыталась покончить с собой. Третья попытка «удалась»: по одним воспоминаниям, женщина, прожившая с магнатом свыше 30 лет, повесилась на полотенцах, по другим – на собственной косе.

Григорий Григорьевич на похоронах отсутствовал. Через 3 недели после самоубийства первой жены Елисеев обвенчался с Верой Федоровной, успевшей развестись. С этого момента для торговли и бизнеса он пропал.

Толки вокруг Елисеева не стихали несколько лет. Дети от него отвернулись. 14-летнюю Машу старшие сыновья выкрали из отцовских лап. По одним данным, сразу после 1914 года супруги уехали в Париж. По другим, более достоверным, вплоть до 1920-го они еще жили в Крыму, а потом бежали от большевиков в Константинополь и оттуда во Францию. Дом в Париже был и с дореволюционных времен, а после окончательного переезда Григорий Григорьевич обзавелся имением в округе Понтуаз.

Елисеевы очень тихо, почти незаметно, но безбедно существовали на сбережения в зарубежных банках. Наследник великой империи занимался домом и садом. Пишут, что отчаянно тосковал по детям, никто из которых не выбрал профессию коммерсанта: врачи, специалисты-востоковеды, адвокаты, инженеры, но только не торговцы. Двое из его сыновей были расстреляны в конце 30-х годов, еще двоим удалось эмигрировать. Они похоронены на том же кладбище Сен-Женевьев-де-Буа, где в январе 1949 года в возрасте 84 лет обрел вечный покой их отец. Спустя два года к нему присоединилась и Вера Федоровна.

Что же до несметных капиталов Елисеевых, то в стране Советов они, естественно, были изъяты в пользу государства. В 1956 году инюрколлегия СССР известила внучку «последнего из могикан» – ленинградскую актрису Анастасию Григорьевну Елисееву – о том, что после кончины ее дедушки остались накопления в английских, американских и французских банках, и ей причитается несколько миллионов франков. Та решила отказаться от них в пользу французских родственников. На что ей ответили, что в получении наследства заинтересовано государство и предложили явиться для дальнейших переговоров в КГБ. Результатом этой «сделки» стали 16 тысяч рублей, на которые семья купила ГАЗ-М-20 «Победа».

Стройный блондин в безукоризненном фраке с «Владимиром» на шее и «Почетным легионом» в петлице в этот момент ухмыльнулся с небес. ◆

Google

находка поиска

В декабре 2019 года создатели всемирно известного интернет-поисковика **Google Ларри Пейдж и Сергей Брин** официально сообщили о совместном уходе с руководящих постов в компании, заявив: «Google больше не нужны два генеральных директора и президент». Компания вступает в новый этап своего развития, и это повод вспомнить историю одного из уникальных бизнес-проектов современности, изменившего не только мир вокруг нас, но даже... лексикон. Ведь уже в 2006 году все чаще употребляемый в повседневной жизни глагол to google («гуглить») был добавлен в Оксфордский словарь английского языка.

Автор Игорь Чеботарев

КОМПАНИЯ GOOGLE INC. БЫЛА СОЗДАНА 7 СЕНТЯБРЯ 1998 ГОДА. **ПРИВОДИМ ХРОНОЛОГИЮ СОБЫТИЙ,** ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ КОТОРЫХ ПРИВЕЛА К ПОЯВЛЕНИЮ ОДНОГО ИЗ НАИБОЛЕЕ УСПЕШНЫХ БИЗНЕС-ПРОЕКТОВ IT-ЭПОХИ.

1973

26 марта 1973 года в городе Лансинг (штат Мичиган, США) в семье преподавателей университета родился мальчик Ларри Пейдж. Его отца Карла Виктора Пейджа, профессора информатики, телеканал BBC в свое время представлял как «пионера в информатике и искусственном интеллекте».
21 августа 1973 года в Москве в семье математиков – выпускников механико-математического факультета МГУ родился Сергей Брин.

1979

В 1979 году, когда Сергею Брину было шесть лет, его семья переехала на постоянное место жительства в США.

1980

Компьютеры впервые привлекли внимание Ларри Пейджа в возрасте семи лет, когда мальчик, как он сам рассказывал позже, смог «поиграть с хламом, лежащим вокруг» – персональными компьютерами первого поколения, оставленными его родителями. Вскоре Ларри стал «первым ребенком в своей начальной школе, выполнившим задание в текстовом редакторе».

1985

Старший брат научил 12-летнего Ларри Пейджа разбирать вещи на части, и вскоре Пейдж разобрал «все в своем доме, чтобы посмотреть, как это работает». Впоследствии он вспоминал: «С самого раннего возраста я понял, что хочу изобретать вещи. Поэтому я действительно заинтересовался технологиями и бизнесом. Вероятно, когда мне было 12, я знал, что собираюсь в конце концов основать компанию».

1993

В 1993 году Сергей Брин поступил в Стэнфордский университет в Калифорнии, где впоследствии получил диплом магистра и начал работать над диссертацией. Уже во время учебы он стал интересоваться Интернет-технологиями и поисковыми машинами, став автором нескольких исследований на тему извлечения информации из больших массивов текстовых и научных данных, написал программу по обработке научных текстов.

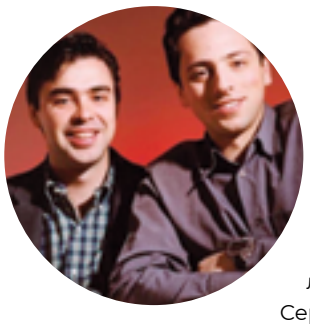
1994

В Интернете появляются первые попытки организовать и систематизировать доступ к информационным ресурсам посредством создания каталогов сайтов и группировки ссылок по определенной тематике. Первопроходцем становится компания Yahoo, появившаяся в апреле 1994 года. Однако область поиска в первых проектах Yahoo ограничивалась ресурсами каталога. Первая полноценная поисковая система также появилась в 1994 году – это была система поиска WebCrawler.

1995

В 1995 году, после получения степени бакалавра в Мичиганском университете, Ларри Пэйдж приезжает для продолжения образования в Стэнфордский университет, который сами студенты называли «колледжем мечты» и который считался в те годы кузницей IT-гениев в США.
Именно в Стэнфорде в том же году Пейдж и Брин познакомились и подружились, хотя поначалу они яростно спорили при обсуждении любых научных тем. Однако в итоге двое молодых талантов объединились

для создания поисковой системы для своего студенческого кампуса. Вместе они написали научную работу «Анатомия системы крупномасштабного гипертекстного Интернет-поиска», в которой, как считается, содержится прообраз их будущей сверхуспешной идеи.



Backrub!

1996

В 1996 году в поисках темы для диссертации Пейдж рассматривал среди прочего изучение математических свойств всемирной сети, представляя структуру ссылок в виде огромного графа. Его научный руководитель Терри Виноград рекомендовал ему выбрать именно эту идею, и Пейдж позже вспоминал это как «лучший совет, который он когда-либо получал». В работе над научным проектом, названном BackRub, к нему присоединился Сергей Брин. Хотя университет частично профинансировал работу, им пришлось влезть в долги на сумму 15 тысяч долларов – потребовалось купить жестких дисков общим объемом в 1 терабайт. Сергей, в свою очередь, занялся продвижением проекта, превратив свою комнату в офис. Ребята предоставили всем учащимся Стэнфорда возможность использовать BackRub для внутривузовского поиска информации.

1997

Изначально поисковая система находилась на сайте Стэнфорда. Собственный домен google.com был зарегистрирован в сентябре 1997 года. Имя Google произошло от слова «гугол», означающего цифру «один» со ста нолями.
Брин и Пейдж были против использования всплывающих рекламных сообщений в результатах поиска или модели финансируемых результатов поиска, и они написали исследовательскую работу на эту тему, будучи еще студентами. Однако вскоре они изменили свое мнение и на раннем этапе начали включать простые текстовые рекламные объявления, которые впоследствии стали основным источником дохода Google.

1998

Летом 1998 года Сергей Брин встретился с Дэвидом Фило, создателем Yahoo. На предложение Сергея о продаже Google Дэвид дал отказ и посоветовал тому не заниматься поисками покупателя этой технологии, а организовать собственную компанию, специализирующуюся на поиске информации в интернете.
Параллельно у Пейджа и Брина начались проблемы с руководством университета. Google съедал 50% всего университетского трафика – им пользовалось уже около 10 тысяч человек в день. Сергею и Ларри дали понять, что дальнейшее присутствие их поисковой системы на сервере университета нежелательно. В начале сентября 1998 года Сергей Брин встретился с бизнесменом Энди Бехтольшеймом. Сергей рассказал в общих чертах о возможностях новой технологии, показал Google в действии и уже хотел было подробно объяснить принципы работы поисковика, но Энди не стал даже вникать в детали. Он просто спросил: «На чье имя выписывать чек?» Чек на сумму 100 тысяч долларов был выписан на еще не существующую компанию Google Inc. За несколько дней были подготовлены все необходимые для регистрации компании документы, и 7 сентября компания Google Inc. была официально зарегистрирована и начала работу уже на следующий день, когда все три ее работника прибыли в арендованный гараж, расположенный в Менло-Парке штата Калифорния.

P.S.

В марте 1999 года компания переехала из гаража в город Пало Альто, где располагались другие технологические стартапы Кремниевой долины. В результате быстрого роста вскоре она арендовала комплекс зданий в Маунтин-Вью, который через некоторое время станет известен всему миру как Googleplex.
В 2000 году Google начала продажу рекламы, связанную с ключевыми словами поиска. В отличие от многих конкурентов, Google удалось постепенно выйти в новый рынок Интернета. Бизнес Google начал приносить сверхприбыли, и уже в 2004 году Ларри Пейдж и Сергей Брин вошли в число богатейших людей планеты. ◆

2017
TRAVELLERS' CHOICE
tripadvisor
Цари...
ресторан
ВХОДИТ В 10
ЛУЧШИХ РЕСТОРАНОВ
ВЫСОКОЙ КУХНИ В РОССИИ
INCLUDED IN THE TOP 10 LIST OF BEST RUSSIAN FINE DINING RESTAURANTS
ПРЕМИЯ TRAVELLERS CHOICE 2017, TRIPADVISOR | TRAVELLERS' CHOICE AWARD 2017, TRIPADVISOR
САДОВАЯ УЛ., 12 / 12 SADOVAYA ST. / +7 (812) 640-16-16
GINZA PROJECT
реклама

МУЗЕЙ
ФАБЕРЖЕ

Крупнейшее в мире собрание
шедевров фирмы Фаберже
в Шуваловском дворце
Санкт-Петербурга

www.fabergemuseum.ru

Санкт-Петербург
Набережная реки Фонтанки, 21
Шуваловский дворец

Музей открыт ежедневно
с 10:00 до 20:45
Онлайн-билеты - tickets.fsv.ru

Реклама