

«В ОПРЕДЕЛЕННОЙ СТЕПЕНИ МЫ СЧАСТЛИВЕЕ МОСКВИЧЕЙ»

НЕГАТИВНЫЕ ПРОГНОЗЫ НА 2016 ГОД ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ГАЗОБЕТОНА НЕ ОПРАВДАЛИСЬ, ТАК ЧТО ЛЕТОМ В СЗФО ДАЖЕ ВОЗНИК НЕКОТОРЫЙ ДЕФИЦИТ ПРОДУКЦИИ. КАК ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТИМ В ИНТЕРЕСАХ КОМПАНИИ И КАКИЕ ЕЩЕ РЕГИОНЫ ИНТЕРЕСНЫ КРУПНЫМ ИГРОКАМ ДЛЯ ЭКСПАНСИИ, РАССКАЗАЛА ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «Н+Н РОССИЯ» НИНА АВДЮШИНА. БЕСЕДОВАЛА ЕЛЕНА БОЛЬШАКОВА

BUSINESS GUIDE: В январе будет год, как вы управляете компанией «Н+Н Россия». Каковы итоги этой работы?

НИНА АВДЮШИНА: Если говорить о конкретных результатах, то показатели прибыли в этом году превысят запланированные в шесть раз. И это достигнуто прежде всего за счет существенных изменений в коммерческой политике. В области производственной эффективности в компании также реализованы очень важные проекты и инициативы, мы установили новую мельницу помола исходного сырья и сделали это с минимальными затратами. Этот проект позволит нам в будущем производить продукцию стабильно, без перерывов на технологические остановки, риск которых существовал ранее. Если учесть, что потребление газобетона на Северо-Западе по итогам года снизится примерно на 10%, результаты своей работы мы оцениваем положительно, наш объем продаж этого года на уровне предыдущего.

BG: Чью нишу вы заняли?

Н. А.: На рынке было как минимум два игрока, которые испытывали сложности разного характера — технического и финансового — с производством и, соответственно, поставками. Плюс в течение высокого сезона сложился неожиданный дефицит продукции, который продолжался примерно с июня до конца августа, и в этот период мы были единственным поставщиком, который мог обеспечивать своих клиентов в полном объеме стабильно необходимым количеством продукции. Я говорю про наш домашний рынок — Санкт-Петербург и Ленинградскую область, так как мы пересмотрели свое отношение к регионам и сконцентрировались только на тех, которые приносят нам определенную коммерческую выгоду, отказавшись от присутствия в дальних — Тверской, Ярославской и Вологодской областях.

BG: А каких из поставленных целей добиться не удалось?

Н. А.: Мы в конце года начали программу внедрения оценки персонала во всей компании. Хотели реализовать ее к концу года, но, возможно, закончим только в первом квартале следующего. Такие проекты не связаны, может быть, с цифрами напрямую, но я думаю, что людям важно понимать, как компания оценивает их труд не только с точки зрения зарплаты. Программа направлена на то, чтобы у всех сотрудников были единые стандарты поведения, и все понимали, как руководитель оценивает сотрудника с точки зрения соответствия этим стандартам.

BG: Вы уже вторая женщина, назначенная генеральным директором компании. Это политика группы?

Н. А.: Да нет, я думаю, что это в большой степени это случайность. В последнее



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО

время количество женщин в управленческом составе крупных компаний, в том числе строительных, растет. Если 10–15 лет назад это было уникальной историей, то сейчас их все больше и больше. Я уже перестала обращать внимание на половую принадлежность в бизнесе.

BG: Тем не менее это придает оттенок стилю управления.

Н. А.: Я думаю, что да. Когда женщина управляет компанией, для нее бизнес, в котором она работает, становится своеобразным домом. Поэтому женский стиль управления, на мой взгляд, больше ориентирован на людей, на их чувства, поведение, развитие. Плюс женщина, особенно в России, больше ориентирована на долгосрочную стабильную перспективу. Она мыслит не короткими периодами, а перспективой трех-пяти лет.

BG: А если рассматривать стиль управления в столице и в Петербурге? Все-таки два главных города.

Н. А.: Я могу сравнить, потому что последние 15 лет работала в столице, и моя основная бизнес-деятельность прошла именно там. Знаете, есть такая шутка: 97% населения России живет в постоянном стрессе, остальные живут в Петербурге. На мой взгляд, она абсолютно точно характеризует разницу между Москвой и Питером.

В Москве бизнес строится более динамично, агрессивно, прагматично. С точки зрения управления в Москве работать проще, потому что там все понятно: люди привыкли быстро решать вопросы, если о чем-то договариваются, то делают либо не договариваются. Обычно сотрудники, основная масса которых приезжие, ориентированы на карьеру, на результат, на достижение каких-то целей, на денежную мотивацию в том числе.

Питер, хотя я сама отсюда, он такой спокойный, даже расслабленный. Здесь все в полтонах: поговорили два часа с клиентом, разошлись, и непонятно, о чем договорились. Вроде бы милые люди, все друг другу понравились, но при этом никаких решений не принято. Сотрудники в целом более чувствительные, больше ориентированы на эмоции, поэтому часто приходится думать не только о финансовых показателях или чисто прагматичных вещах. В этом тоже есть своя прелесть.

BG: Какая?

Н. А.: Хороший вопрос. Сейчас очень модно, особенно в больших западных компаниях, обсуждать баланс работы и личной жизни. Конечно, в Санкт-Петербурге он более здоровый. В определенной степени мы счастливее москвичей.

BG: В России очень тяжело планировать. Однако компания международная: наверняка есть стандарты, которые должны выполняться, в том числе и в России?

Н. А.: Я много занималась совершенствованием системы планирования и в какой-то момент сдалась, потому что точности планирования в России достигнуть очень сложно. Особенно в бизнесе, который ориентирован на большое количество клиентов и конечных потребителей. К тому же строительный бизнес связан с погодными условиями. К счастью, в Н+Н достаточно лояльное отношение к планированию. Четкие планы формируются на краткосрочные периоды — от месяца до года. Хотя и здесь мы видим множество факторов, приводящих к погрешностям. В этом году они — в лучшую сторону, наказания не последовало. Возможно, если вектор изменится, реакция головного офиса будет более негативной.

BG: Компания Н+Н приняла глобальное решение переводить Прибалтику и Финляндию с польского на российский газобетон. Во-первых, почему, а во-вторых, как изменятся ваши поставки, учитывая, что завод уже загружен на 80%?

Н. А.: Действительно, группа поставляет в страны Скандинавии, включая Финляндию, продукцию с заводов Польши и Германии. Год назад родилась идея начать поставки в Финляндию и страны Прибалтики с нашего российского предприятия. Это было связано с двумя факторами: первый — мы планировали достаточно серьезную недозагруженность производственной мощности завода в Ленинградской области в связи с негативными ожиданиями рынка; второй — на фоне девальвации рубля и более низкой себестоимости производства, по сравнению с Европой, было экономически выгодно переориентировать эти поставки.

Что происходит на текущий момент? Мы выходим практически на полную загрузку производства, потому что наши планы

по продажам существенно скорректировались и мы видим намного больший потенциал в местном рынке, чем видели год назад. Второй момент связан с тем, что транспортная составляющая растет. И третий фактор — на рынках Прибалтики сейчас достаточно сложная ситуация, и стоимость газобетона существенно ниже, чем в Северо-Западном регионе. Поэтому сейчас страны Прибалтики не выглядят привлекательными с точки зрения поставок. Мы по-прежнему рассматриваем Финляндию как рынок сбыта, но наша группа реализует там пока достаточно скромные объемы продукции, так что это никак не скажется на загруженности производства. Мы планируем начать поставки в начале 2017 года.

BG: В связи с этим не собираетесь ли вы разморозить проект завода в Уфе?

Н. А.: В перспективе ближайших пяти лет я думаю, этого не произойдет. Мы каждый год анализируем разные рынки, в том числе и с точки зрения своего дальнейшего развития. Последний анализ говорит о том, что наиболее перспективным для экспансии Н+Н в России является рынок Москвы и Центрального региона. Только он демонстрирует, даже в условиях кризиса, значительное потребление газобетонной продукции, инвестиции в строительство, положительную динамику развития и все те факторы, на основе которых принимается инвестиционное решение. При этом в Центральном регионе достаточно много действующих предприятий по производству газобетона, поэтому мы рассматривали потенциальную возможность приобретения существующего завода.

BG: Конкретные планы есть?

Н. А.: Эта возможность рассматривается как «одна из» в рамках общей стратегии экспансии группы, присутствующей на нескольких европейских рынках. Экономическая ситуация в России остается нестабильной, и я не думаю, что мы получим одобрение совета директоров на это приобретение в 2017 году.

BG: Чего вы ждете от самого рынка?

Н. А.: Анализируя количество разрешений на строительство, объем введенных квадратных метров, мы, как ни странно, планируем рост рынка газобетона на следующий год в пределах 8% в объеме, а рост цены продаж — около 4%. В этом году мы продадим около 320 тыс. куб. м, а в следующем году планируем увеличить объем продаж и с учетом складских запасов и хотим вплотную приблизиться к максимальной загрузке производственной мощности. С точки зрения конкуренции здесь серьезный соперник у нас только один — около 35% рынка занимает компания Аегос, входящая в группу ЛСР, у Н+Н на данный момент 32%. ■